Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«Курский государственный университет»

Факультет экономики и менеджмента

Специальность

Кафедра менеджмента

Выпускная квалификационная (дипломная) работа на тему:

«Особенности организации и управления подготовкой и переподготовкой кадров для крупных страховых компаний
(на основе работы одной компании)»

Выполнила

студентка 5 курса

Дзебых Александра Викторовна

Научный руководитель

Курск - 2006

**Содержание**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение |  |
| 1. Теоретические основы организацией и управления подготовкой им переподготовкой кадров страховой компании |  |
| 1.1 Концепция управления персоналом страховой компании.  |  |
| 1.2. Особенности подготовки и переподготовки кадров страховой компании.  |  |
| 1.3. Организация и управление процессом обучения в страховой компании.  |  |
| 2. Анализ подготовки и переподготовки кадров на примере ЗАО «АСКО» |  |
| 2.1.Диагностика объекта исследования |  |
| 2.2. Подготовка страховых агентов в «ЗАО СК АСКО – Центр».  |  |
| 2.3. Организация переподготовки кадров ЗАО СК « АСКО – Центр» |  |
| 3. Предложения по оптимизации системы управления подготовкой и переподготовкой кадров ЗАО СК «АСКО-Центр».  |  |
| 3.1. Выявление потребностей сотрудников компании |  |
| 3.2. Программы подготовки и переподготовки страховых агентов |  |
| 3.3 Анализ эффективности от внедрения программы подготовки и переподготовки кадров.  |  |
| Заключение |  |
| Список использованной литературы |  |
| Приложения |  |
|  |  |

**Введение**

Российский страховой рынок формируется немногим более десяти лет, постепенно приобретая характеристики, свойственные благополучным западным странам. Меняются как количественные, так и качественные показатели. Статистические данные Министерства финансов РФ позволяют отнести страховую отрасль к наиболее активно развивающимся секторам российской экономики.

Управление персоналом приобретает в деятельности страховых компаний все более важное значение, как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития. Вряд ли можно поспорить с утверждением, что сегодня главным ресурсом, который может обеспечить эффективное и динамичное развитие страховой компании, является персонал, а точнее, уровень и качество его подготовки.

Сегодня российские страхование компании испытывают острую нехватку квалифицированных специалистов. Многие компании осуществляют подготовку кадров самостоятельно. Актуальность подготовки кадров присутствует в большинстве российских компаний. В страховых компаниях выделяются специальные отделы, которые занимаются управлением и организацией подготовки и переподготовки кадров.

Процесс подготовки специалистов начинается с колледжей, лицеев, ВУЗов и продолжается непосредственно в страховой компании. Конечно, уровень подготовки молодых специалистов, пришедших работать в страховую компанию недостаточен, как правило, основным требованиями к кандидатам является наличие высшего экономического образования. Такие требования связанны с тем, что в России лишь не большое количество ВУЗов выпускают специалистов в области страхования, причем, как правило, знаний выпускников недостаточно для успешной работы в страховой компании. К тому же страхование в России считается относительно молодой отраслью начавшей свое интенсивное развитие с распадом СССР в 1991 г. – произошла демонополизации страхового дела. К настоящему времени нет четко регламентированной законодательной базы в области страхования, нет и четких требований и программ по подготовки специалистов в этой области. Так же следует учитывать и НТП, интеллектуализацию общества – знания и умение их применять на практике становятся важнейшем ресурсом страховой компании. Связи с этим переподготовка специалистов для работы в страховой кампании имеет первостепенное значение для повышения ее конкурентоспособности. Крупным страховым компаниям под силу организовать обучение специалистов, повышение их квалификации, мелкие и средние страховые компании не могут себе этого позволить.

Продажа страховых услуг осуществляется в основном через страховых агентов. В советские времена сложилось следующие представление о страховых агентах: преобладали пенсионеры, женщины с маленькими детьми, люди с недостаточным специальным образованием, а так же не имеющие возможность работать полный рабочий день или претендовать на более престижную работу. Начало девяностых развал Союза, галопирующая инфляция, проблемы с зарплатой, появление безработных, в том числе высокообразованных людей среднего и зрелого возраста. Возникли первые негосударственные страховые компании. Именно в начале девяностых ряды страховых агентов пополнили самые активные представители интеллигенции, которые не смогли стать самостоятельными предпринимателями, создать собственный бизнес. Только сейчас, в начале ХХI века, в нашей стране осознали, что страховой агент - это бизнесмен в миниатюре, его дело подчиняется общим законам предпринимательской практики, он может развиваться и становиться относительно независимым, стабильным и сбалансированным. Страховая деятельность по своей сути является финансовым консультированием клиентов по вопросам минимизации возможных материальных потерь, планированием и осуществлением реальной финансовой защиты. Ведущие страховые компании неслучайно называют своих агентов финансовыми консультантами. Но это могут себе позволить только те страховые компании, которые самым серьезным образом подходят к набору, отбору и обучению агентов, а также к контролю качества их работы во имя клиента. Такие страховые компании никогда не бросают агента на начальном этапе его трудовой деятельности, когда тот делает первые самостоятельные шаги в новом для себя качестве.

Сегодня большинство уважающих себя страховых компаний имеют собственные внутрикорпоративные центры обучения и адаптации страховых агентов. Агентская сеть - важнейший канал продаж страховых продуктов и залог широкого присутствия компании на рынке, поэтому агенту создают комфортные условия для продуктивной работы, предоставляют все ресурсы фирмы для разностороннего обеспечения его деятельности.

СК «АСКО» появилась на российском рынке страхования с 1991 года за это время она укрепила свои конкурентные позиции, однако, компания продолжает развиваться, увеличивает количество своих страховых агентов. Связи с этим появляется необходимость в обучении и развитии страховых агентов-новичков. Сегодня все ведущие страховые компании Курской области создают на базе своих компанией Школы страхового агента. Школа страхового агента присутствуют в следующих организациях: «Росгосстрах», «РОСНО», «РЕСО-Гарантия», «Ингосстрах» и др. Данное положение дел связанно с несколькими причинами:

1. Отсутствие в Курской области специализированных учреждений по обучению страховых агентов, обучать же страховых агентов - новичков за пределами Курской области не рентабельно. Подготовкой страховых агентов занимается училище №19, но большая часть выпускников не желает в дальнейшем связывать свою жизнь со страхованием
2. Внутрифирменное обучение страховых агентов, позволяет кандидатам уже на этапе обучения познакомиться с ее сотрудниками, происходит постепенный процесс адаптации к данной компании.
3. Программа подготовки страховых агентов наиболее адаптирована к той страховой компании, в которой предстоит в дальнейшем работать.
4. Обучение проводиться за счет компании, и кандидат с любым уровнем дохода может его пройти.

 В СК «АСКО-Центр» так же существует школа страхового агента, подготовкой страховых агентов занимается отдел по работе с персоналом.

Школа страхового агента осуществляет подготовку страховых агентов 1-2 раза в год. В зависимости от потребности в страховых агентов, связи с текучестью страховых агентов, а так же с увеличением количества услуг предоставляемых компанией.

Управление подготовкой страхового агента в СК «АСКО – Центр» складывается из следующих элементов:

1. Анализ потребности в обучении, определение целей обучения и составление на базе данного анализа программы обучения;
2. Организация учебного процесса;
3. Мотивация обучаемых;
4. Контроль результатов обучения.

При проведении подготовки и переподготовки страховых агентов учитывается только потребности компании в высококвалифицированных кадрах. Знания и умения, получаемые в процессе обучения соответствуют квалификационному справочнику и должностной инструкции.

Поэтому возникает в разработки и внедрения новой программы подготовки страховых агентов, которая будет учитывать не только потребности страховой компании АСКО, но и потребности ее сотрудников.

Предметом исследования – процесс организации и управления подготовки и переподготовки кадров в страховой компании. Объектом исследования – страховая компания ЗАО «АСКО – Центр».

В процессе проектирования нами были использованы следующие методы исследования: наблюдение и сбор фактов; анкетирование; анализ и синтез; системно комплексный подход; сравнение, сортировка данных.

Проблема организации и управлении подготовки и переподготовки кадров рассмотрена как в работах российских исследователей, так и в работах иностранных авторов. Среди российских Кротова Н. В., Клеппер Е. В., Базаров Т.Ю., под ред. А.Я. Кибанов, и до. Армсронг М, Бишоп С., Тэйлор Д., Бланд Д. и др. Так же при написании данной работы нами были использованы не только учебники, но и журналы, занимающиеся исследованиями современной российской экономики и управления. Большое количество информации подготовки кадров и о страховой отрасли можно найти в сети internet.

Цель дипломного проектирования – совершенствование процессов подготовки и переподготовки персонала крупной страховой компании.

Цель исследования – разработать программу подготовки страхового агента.

Исходя из поставленной цели, можно выделить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы подготовки и переподготовки персонала страховой компании.
2. Изучить систему отбора и подготовки страховых агентов на примере ЗАО «СК АСКО-Центр».
3. Провести взаимосвязь потребностей страховой компании и сотрудников и отразить их в учебной программе
4. Проанализировать эффективность от внедрения программы подготовки.

**1. Теоретические основы организацией и управления подготовкой им переподготовкой кадров страховой компании.**

**1.1 Концепция управления персоналом страховой компании.**

Конкуренция на страховом рынке заметно обостряется. На начало 2006г. насчитывалось более 1200 страховых компаний. Конкуренция возрастает, но в то же время рынок становится более цивилизованным, люди стали больше обращать внимание на бренд и качество обслуживания. Все лидирующие компании наблюдают друг за другом, внимательно отслеживают и продукты, и качество обслуживания. И если у коллег появляются новые хорошие идеи, их незамедлительно копируют конкуренты. О повышении конкуренции на рынке свидетельствует и значительное опережение темпов роста расходов на ведение дела (РВД) страховщиков над ростом премии. Увеличение РВД компаний означает, что они вкладывают больше денег в свое развитие, а это гарантирует устойчивость рынка в будущем. В стремлении увеличить свою долю на рынке компании увеличивают инвестиции в инфраструктуру, набирают персонал и поднимают агентскую комиссию.

([http://finansmag.ru/enews](http://finansmag.ru/enews/18885))

Управление персоналом приобретает в деятельности страховых компаний все более важное значение, как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития. Вряд ли можно поспорить с утверждением, что сегодня главным ресурсом, который может обеспечить эффективное и динамичное развитие страховой компании, является персонал, а точнее, уровень и качество его подготовки.

Страхование является специфическим, неповторимым видом деятельности. В первую очередь это связанно особенность страховой услуги- основного результата страховой деятельности. Страховая услуга носит невидимый неосязаемый характер, в отличии от других услуг(туристических, ресторанного и гостиничного бизнеса и др.). Страховщик продает страхователю обещания. При этом исполнение контракта может быть подтверждено только со временем

Во вторую с тем, что страховой продукт не материален и его качество во многом воспринимается лишь как сумма субъективных оценок потребителя.

В третью очередь, основные формы продаж страховых услуг осуществляются через: а) агентов от компаний, б) страховых брокеров и в) отдельные фирмы-«сетевики». Как правило, большую часть контрактов с физическими лицами заключают страховые агенты. Профессиональная деятельность страхового агента тесно связана с общением с другими людьми: практически каждый день представителям страховых компаний приходится встречаться со своими потенциальными клиентами, и от того, какое впечатление они произведут, часто зависит успех их деятельности.

Таким образом, кадры являются основным ресурсом для успешного функционирования и развития страховой компании.

(13 -14 Архипов А. П., Гомелля В. Б. Основы страхового дела: учебное пособие для высших учебных заведений. – М.: «Маркет ДС», 2002. – 407с.

Юлдашев Р.Т. Страховая услуга – основной результат страховой деятельности// Страховое дело. -2006. - № 1. – С. 9-14)

Большинство специалистов формулируют современную концепцию управления человеческими ресурсами достаточно широко, подчеркивая ее отличия по критериям оценки эффективности (более полное использование потенциала сотрудников, а не минимизация затрат); по признаку контроля (самоконтроль, а не внешний контроль); по предпочтительной форме организации (органиченная, гибкая форма организации, а не централизованная бюрократическая) и т.п. Характерная черта в организации работы с персоналом в нынешних условиях— стремление кадровых служб к интеграции всех аспектов работы с человеческими ресурсами, всех стадий их жизненного цикла с момента найма до выплаты пенсионного вознаграждения.

Формирование науки управления персоналом началось вместе с формированием теории управления как науки (см. приложение 1). Последние полтора-два десятилетия управленческие науки прошли под двумя знаменами: *инновации* и *человеческие ресурсы.* Это время можно охарактеризовать усложнением внешней организационной среды, резким возрастанием темпов ее изменения и ужесточением конкуренции на мировых рынках. Все это потребовало поиска скрытых резервов и новых путей повышения эффективности. Именно человеческий ресурс или человеческий потенциал стал организационным ресурсом, скрывающим наибольшие резервы для повышения эффективности функционирования современной организации.

**(111 -117 Управление** персоналом: Учебник для вузов/ Пои ред. Т.Ю. Базарова, У67 БЛ. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2002. - 560 с.)

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждой организации имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы обучения.

Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшие в их числе: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководства; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; правовые вопросы трудовых отношений; психофизиология, эргономика и эстетика труда.

Концепция управления персоналом — система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации — работники, а за пределами — потребители услуг.

Управление персоналом направлено на достижение стоящих перед организацией целей. Причем, важно, чтобы цели компании носили долгосрочный характер – три-пять лет и более. Только тогда можно понять, какой персонал должен работать в компании в будущем для того, чтобы цели были достигнуты и, в соответствии с этим, разработать стратегию обучения и совершенствования своих сотрудников.

([http://www.intalev.ru](http://www.intalev.ru/index.php?id=837))

Система управления персоналом страховой организации — система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций (рис. 1).

Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда.

Подсистема управления наймом и учетом персонала осуществляет: организацию найма персонала, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, организацию рационального использования персонала.

Подсистема управления трудовыми отношениями проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений.

Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

Рис. 1. Состав подсистем системы управления персоналом организации.

Система управления персоналом

Подсистема линейного руководства

Планирование и маркетинг персонала

Управление наймом и учетом персонала

Управление трудовыми отношениями

Обеспечение нормальных условий труда

Управление развитием персонала

Управление мотивацией поведения персонала

Управление социальным развитием

Развитие оргструктуры управления

Правовое обеспечение системы управления персоналом

Информационное обеспечение системы управления персоналом

Функциональные подсистемы

Управление организацией в целом

Подсистема управления развитием персонала осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность, адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема управления мотивацией поведения персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда.

Подсистема управления социальным развитием осуществляет: организацию общественного питания, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха.

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как анализ сложившейся оргструктуры управления и ее изменения, разработка штатного расписания, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет решение правовых вопросов трудовых отношений.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет функции по обеспечению полной, достоверной, своевременной необходимой для нормальной работы персонала компании информацией.

Сегодня кадровые подразделения страховых компаний реализуют многие функции, ранее рассредоточенные по экономическим, производственно-техническим и другим подразделениям. Их интеграция в одном месте свидетельствует о реальном росте влияния человеческих ресурсов в практике внутрифирменного руководства страховой компании.

Резко возрос профессиональный уровень специалистов кадровых служб. В их составе психологи, специалисты по управлению, методам обучения и трудовым отношениям, подготовка которых в широких масштабах ведется в университетах. Из 100 специалистов в среднем 12 — специалисты по тренингу, повышению квалификации и социальному развитию, 37 — по работе с кадрами и 38 являются руководителями общего профиля по работе с персоналом.

Рис. 2. Дерево целей системы управления персоналом организации

Обеспечение организации кадрами, их эффективного использовании, профессионального и социального развития

Цель сотрудников

Цель администрации организации

Планирование и маркетинг персонала

Организация трудовых отношений

Найм и учет персонала

Обеспечение условий труда

Обеспечение развития персонала

Мотивация и стимулирование

Развитие организационных структур управления

Правовое обеспечение УП

Информационное обеспечение УП

**Генераль-ная цель**

**Цели I уровня**

**Цели III уровня**

**Цели II уровня**

Обучение персонала

Оценка кандидатов на вакантную должность

Переподготовка и подготовка квалификации персонала

Адаптация новых работников

Аттестация персонала

Создание системы служебно-профессионального продвижения

Определение потребности в обучении

Планирование и реализация деловой карьеры

Распределение средств на обучение

Составление учебных планов

Составление учебных программ

Организация процесса обучения

Процесс обучения

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие. На рисунке 2 наглядно отображено дерево целей организации относительно системы развития и обучения персонала.

 ( 73-82 Управление персоналом организации. Учебник/под ред. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.)

В крупных страховых организациях может наблюдаться сильноструктурированная система управления персоналом. Наиболее характерным примером является выделение промежуточных подразделений в отделах, например в отделе обу­чения могут быть выделены группы или бюро по обучению уче­ников, дополнительному обучению специалистов, подготовке и переподготовке руководителей (рис. 3).

Руководство отдела обучения

Обучение учеников

Дополнительное обучение специалистов

Подготовка и переподготовка руководителей

Ученики – страховые агенты

Ученики штатные сотрудники

Техническая сфера

Экономическая сфера

Коммерческая сфера

Руководители низшего звена

Руководители среднего звена

Руководители высшего звена

Рис. 3. Организационная структура отдела обучения персонала

( 100 Управление персоналом организации. Учебник/под ред. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.)

Ряд экспертов по управлению персоналом считает, что будущие высшие администраторы придут из сферы управления человеческими ресурсами. По их мнению, управление персоналом может оказаться критическим фактором, определяющим успех или неудачу организации, особенно в ближайшие 10—20 лет в связи со значительным возрастанием конкуренции. Профессионал в области управления человеческими ресурсами может стать поистине лидером будущего.

( 102 Управление персоналом организации. Учебник/под ред. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.)

Таким образом, можно сделать вывод, что важнейшим элементом концепции управление персоналом страховой компании является непрерывный процесс обучения сотрудников, их постоянное развитие, совершенствование и самореализация.

**1.2. Особенности подготовки и переподготовки кадров страховой компании.**

Сотрудников страховой компании можно условно разделить на две категории:

1. Работники, занимающиеся оперативной и стратегической работой в страховой компании: менеджеры, финансовые работники, актуарии, маркетологи, программисты, и другие специалисты.
2. Агенты – непосредственно продавцы страховых услуг

Процесс подготовки специалистов начинается с колледжей, лицеев, ВУЗов и продолжается непосредственно в страховой компании. Конечно, уровень подготовки молодых специалистов, пришедших работать в страховую компанию недостаточен, как правило, основным требованиями к кандидатам является наличие высшего экономического образования. Такие требования связанны с тем, что в России лишь не большое количество ВУЗов выпускают специалистов в области страхования, причем, как правило, знаний выпускников, мягко говоря, недостаточно для успешной работы в страховой компании. К тому же страхование в России считается относительно молодой отраслью начавшей свое интенсивное развитие с распадом СССР в 1991 г. – произошла демонополизации страхового дела. К настоящему времени нет четко регламентированной законодательной базы в области страхования, нет и четких требований и программ по подготовки специалистов в этой области. Так же следует учитывать и НТП, интеллектуализацию общества – знания и умение их применять на практике становятся важнейшем ресурсом страховой компании. Связи с этим переподготовка специалистов для работы в страховой кампании имеет первостепенное значение для повышения ее конкурентоспособности. Крупным страховым компаниям под силу организовать обучение специалистов, повышение их квалификации, мелкие и средние страховые компании не могут себе этого позволить.

(http://finansmag.ru)

Что касается страховых агентов, то тут дела обтаять еще хуже. Обратимся к истории. В советские времена сложилось следующие представление о страховых: преобладали пенсионеры, женщины с маленькими детьми, люди с недостаточным специальным образованием, а так же не имеющие возможность работать полный рабочий день или претендовать на более престижную работу. Менялись времена. Перемены происходили и в страховании. Начало девяностых развал Союза, галопирующая инфляция, проблемы с зарплатой, появление безработных, в том числе высокообразованных людей среднего и зрелого возраста. Возникли первые негосударственные страховые компании. Именно в начале девяностых ряды страховых агентов пополнили самые активные представители интеллигенции, которые не смогли стать самостоятельными предпринимателями, создать собственный бизнес. Только сейчас, в начале ХХI века, в нашей стране осознали, что страховой агент - это бизнесмен в миниатюре, его дело подчиняется общим законам предпринимательской практики, он может развиваться и становиться относительно независимым, стабильным и сбалансированным. Страховая деятельность по своей сути является финансовым консультированием клиентов по вопросам минимизации возможных материальных потерь, планированием и осуществлением реальной финансовой защиты. Ведущие страховые компании неслучайно называют своих агентов финансовыми консультантами. Но это могут себе позволить только те страховые компании, которые самым серьезным образом подходят к набору, отбору и обучению агентов, а также к контролю качества их работы во имя клиента. Такие страховые компании никогда не бросают агента-новичка на начальном этапе его трудовой деятельности, когда тот делает первые самостоятельные шаги в новом для себя качестве. Агент - лицо компании. Покупают не полис, не тариф, не компанию, а агента вот главные принципы, к которым приучают неофита с первого дня обучения. С появлением на российском рынке западных страховых компаний заговорили о современных технологиях обучения будущих страховых агентов, планирования и организации их работы. Из талантливых страховых агентов, прошедших такую школу, выросли организаторы и руководители отделов, агентств, целых управлений продаж в известных ныне крупных и средних российских страховых компаниях. Эти люди не только применили на практике полученные знания, но адаптировали их к особенностям российского рынка, экономики, менталитета как агентов, так и клиентов. Сегодня большинство уважающих себя страховых компаний имеют собственные внутрикорпоративные центры обучения и адаптации страховых агентов. Агентская сеть - важнейший канал продаж страховых продуктов и залог широкого присутствия компании на рынке, поэтому агенту создают комфортные условия для продуктивной работы, предоставляют все ресурсы фирмы для разностороннего обеспечения его деятельности.

Связи с выше сказанным, процесс подготовки и развития кадров в страховой кампании можно разделить на два вида:

1. Подготовка страховых агентов.
2. Переподготовка, повышение квалификации работающих специалистов.

Обратимся к подготовки агентов - новичков. При организации процесса подготовки начальник отдела обучения, или менеджер по персоналу, который занимается вопросами подготовки страховых агентов должен учитывать следующие основные моменты:

1. отбор и адаптация принятых агентов;
2. обучение и развитие агентов;
3. оценка эффективности подготовки страховых агентов.

(стр 43 – 50 Проект ВКГ национального союза кадровиков «Библиотека персонал-технология», Методическое пособие./ Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом» для подписчиков на I полугодие 2005г., 36с. )

Рассмотрим подробно каждый из этих процессов.

Отбор и адаптация сотрудников является первым в процессе подготовки страхового агента. От того, каких сотрудников отберут на должность страхового агента, и как будить происходить процесс его адаптации в компании, во многом зависит качество создаваемой агентской сети.

Общая технология поиска и отбора кандидатов в страховые агенты включает в себя комплекс мероприятий, объединенных в определенную логическую последовательность действий (см. приложение 2 рис. 1).

Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация подбирает более подходящих для нее работников. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличием страховых агентов и будущей потребностью в них. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, объемы продаж страховых продуктов, появление новых страховых продуктов. Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников.

К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по трудоустройству и т.д. Набор страховых агентов из внутренних источников компании не имеет смысла, как уже говорилось ранее, многое сотрудники страховых компаний начинали свою работу со страхового агента, постепенно поднимаясь по служебной лестнице.

Отбор кадров – на этом этапе при управлении планированием кадров руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах.

Наиболее частыми встречающимися на практике группы методов отбора кандидатов являются:

1. Анализ анкетных данных. Анкетирование позволяет больше узнать о предыдущем опыте работы, профессиональных склонностях и интересах, о личных увлечениях. Типовыми для всех форм анкет являются следующие группы вопросов: индивидуальная информация; образование; карьера; состояние здоровья; интересы и увлечения; сведения том, почему кандидат хочет заниматься именно данным видом деятельности (см. приложение 2).

(279 - 289 Управление персоналом. Под. ред. С.И. Самыгина. Серия «Учебники, учебные пособия» - Ростов Н/Д: «Феникс», 2001. 512 с.)

1. Собеседование до сих пор является широко применяемым методом отбора кадров. Отличительная особенность собеседования от анкетирования, в том что не только представитель компании задает вопросы но и кандидат на должность. Некоторые общие рекомендации эффективного проведения собеседования сводятся к следующему: установить взаимопонимание с кандидатом и дать возможность ему почувствовать себя свободно; в ходе всего собеседования концентрировать внимание на требованиях к работе; не оценивать по первому впечатлению; подготовить комплект структурированных вопросов, которые будут задаваться всем кандидатам. Быть, вместе с тем, достаточно гибким, чтобы исследовать другие возникающие вопросы. Перечень вопросов, которые задают представители компании на собеседовании чаще всего, представлен в приложении 2.

(10-12 Стенюков М. В. Справочник работы секретаря – М.: «Издательство ПРИОР», 2001. – 192с.)

1. Тестирование. При приеме на работу чаще всего используются три типа тестов: тесты на квалификационные знания и навыки, тесты на общий уровень развития интеллекта и других способностей, тесты на наличие и степень проявления определенных личных качеств.

(289 - 294 Управление персоналом. Под. ред. С.И. Самыгина. Серия «Учебники, учебные пособия» - Ростов Н/Д: «Феникс», 2001. 512 с.)

С развитием компьютерных технологий все большее значение приобретает автоматизированное тестирование, которое позволяет экономить время как специалистов по отбору кадров, так и кандидатов. Автоматизированное тестирование построено на трех основных этапах оценки:

1. биографических данных;
2. психологических и характерологических особенностей;
3. профессиональной предрасположенности и готовностью к работе.

Автоматизация процесса подбора персонала позволяет обработать большой объем информации по кандидатам, составить их профессионально – психологические портреты, получить наиболее достоверный прогноз на их предстоящую деятельность. Имея при этом в штате единственного специалиста по рекрутингу.

(Стр 12 – 27 Тимонов В. М. Как создать эффективную команду?//Справочник по управлению персоналом №9 2003г.)

Адаптация – это подключение нового сотрудника к рабочему процессу. Различают четыре ее вида:

1. Психофизиологическая – приспособление человека к непривычным условиям, режиму труда и отдыха на месте работы.
2. Социально – психологическая – вхождение в трудовой коллектив, овладение ценностями корпоративной культуры.
3. Социально – организационная – привыкание сотрудника к новым условиям, включая административно – правовые, социально – экономические, управленческие аспекты.
4. Профессиональная – активное освоение работникам операций, движений в соответствии с должностными обязанностями, технологическим процессом, нормами труда.

Адаптация человека к должности и организации предполагает:

1. максимально быстрое достижение им рабочих показателей;
2. привыкание к коллективу, компании, ее неофициальной культуре;
3. освоение основных требований корпоративной культуры и правил повеления;
4. уменьшение стартовых издержек фирмы;
5. снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новичком;
6. сокращение текучести кадров;
7. экономия времени непосредственно руководителей и сослуживцев;
8. развитие у нового сотрудника позитивного отношения к обязанностям, содействие появлению у него реальных ожиданий, удовлетворенности работой

В крупных страховых компаниях при большой текучести страховых трудно реализовать индивидуальный подход. Как правило, разрабатываются общие принципы и процедуры адаптации для каждой категории сотрудников. При составлении программ учитываются этапы адаптации.

1. Этап общий ориентации – знакомство нового человеку с фирмой и подразделениями, с общими правилами.
2. На этапе вхождения в должность новичок ближе знакомится с коллективом своего подразделения, на практике изучает обязанности и требования, которые к нему подразделяются со стороны организации.
3. На этапе действенной ориентации новичок в ходе работы привыкает к своему статусу, начинает строить отношения с коллегами, начальником, осваивается в компании.

Если процесс адаптации не организуется, как правило, он длится 1 -1,5 года. Если же он регулируется, то адаптация продлиться всего несколько месяцев. Сокращение этого периода способно принести весомую финансовую выгоду.

(стр. 54 – 60 Проект ВКГ национального союза кадровиков «Библиотека персонал-технология», Методическое пособие./ Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом» для подписчиков на I полугодие 2005г., 63с.)

Следующим этапом в процессе подготовки страховых агентов является процесс обучения. Как правило, используется трехуровневая система обучения:

1. Базовый раздел, предполагает освоения страховыми агентами навыков и методов, а так же достижение соответствия общим компетенциям. Основные задачи: научить выполнять конкретные операции, сформировать представление об основах страхового бизнеса.
2. Так же направлен на обучения конкретным операциям, но ориентирован на развитие способности побуждать агентов к действию. Основные задачи: научить конкретным приемам осуществления системы продаж.
3. Умение понимать систему продажи, а так же изменение отношения к действиям.

(стр 43 – 50 Проект ВКГ национального союза кадровиков «Библиотека персонал-технология», Методическое пособие./ Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом» для подписчиков на I полугодие 2005г., 36с. )

При составлении программ по обучению страховых агентов следует учитывать следующие основные документы, регламентирующие деятельность страховых агентов (см. приложение 3):

• общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов;

• должностная инструкция, включающее в себя организационный статус должности, профессиональные обязанности, права, взаимосвязи должности или рабочего места;

• спецификация работы, отражающая личностные характеристики, необходимые для работы;

• квалификационная карта, включающая сведения об общем и специальном образовании, навыках работы;

• карта компетенции («профиль» идеального сотрудника), описывающая личностные характеристики, способности к выполнению тех или иных функций, типы поведения и социальных ролей и т.п.

Процесс обучения страхового агента может проводиться как внутри компании, так и за ее пределами. Но, как правило, базовый курс подготовки страхового агента состоит из следующих разделов:

1. история развития страхования;
2. основы теории страхового дела;
3. правовые вопросы организации страхового дела;
4. договор страхования, страховой полис;
5. документирование в страховании;
6. основные страховые продукты;
7. страхование физических лиц;
8. страхование юридических лиц;
9. технология продаж.

Оценка эффективности подготовки страхового агента складывается из следующих параметров:

1. Количество агентов, прошедших обучение, оставшихся работать в страховой компании;
2. Удовлетворенность обучаемых процессом обучения, знаниями и навыками, полученными в его процессе.

Второй вид подготовки кадров страховой компании является переподготовка, повышение квалификации работающих специалистов.

Любой человек, стремящийся быть мастером в своей области, рано или поздно понимает, что нельзя, однажды став мастером, долго оставаться им без дополнительных усилий. Требуется углублять свои знания и совершенствовать умения, чтобы соответствовать новым требованиям жизни. И если с экономической точки зрения в конкурентной рыночной среде действуют компании, то с профессиональной точки зрения в этих компаниях в той же конкурентной среде работают люди. Не только высшее руководство, топ-менеджмент страховой компании, но и финансисты, аналитики, маркетологи, производственные специалисты ощущают в своей работе необходимость постоянного развития. Необходимость не только уметь разрабатывать и притворять в жизнь требуемые изменения, но и постоянно быть в курсе новых методик, новых подходов, новых идей.

Можно выделить четыре способа совершенствования профессиональных навыков сотрудников:

1. Регулярное знакомство с профессиональной периодикой, вновь выходящей профессиональной литературой. Этот способ является самым простым, широко распространенным, но не самым эффективным, потому что из печатных изданий мы получаем новые знания, дополняющие наши, но практическое умение не передаются через печатное слово. Данный способ подходить лишь для тех сотрудников, которые сами заинтересованы в своем профессиональном развитии.
2. Обучение, включающее посещение семинаров, практикумов, тренингов по своей профессиональной направленности. Выбор для слушателя в этой области сегодня огромен. Обучение может происходить как внутри организации, так и за ее пределами. Сегодня появилось большое количество фирм занимающихся профессиональной подготовкой кадров, повышением квалификации сотрудников страховой компании, среди них наиболее известные: **УЦ «Деловой формат», «**Субаудит», «Эвереста», УЦ «Финкон», УЦ "Бизнес-Сервис", « Международная Академия Лидерства», «Демосфен» и др. Запись на участие в тренингах и семинарах, осуществляется через официальные сайты в сети Интернет и по телефонам (см. приложение 4).
3. Обращаться к консультантам за помощью. Однако, стоимость подобных услуг консультационных фирм довольно высока. Консультационные фирмы, скорее, привлекаются компаниями в случаях проведения этапных преобразований, а не в текущем порядке.
4. Использование в своей работе различное экономическое программное обеспечение. Существуют и компьютерные модели, предназначенные для различных направлений страхового дела. В отличие от аналогичных разработок, предлагаемых "компаниями-программистами", компьютерные продукты консультационных фирм основываются на практических консультационных проектах, а не учебниках по экономике и финансам. К примеру NeuroShell и GeneHunter, .

Сегодня и российские компании начали осознавать, что эффективное обучение должно стать постоянным и целенаправленным процессом. В последнее время среди российских компаний стало популярно такое понятие как самообучающаяся организация. Самообучающаяся организация постоянно расширяет свое собственное будущее, она не только адаптивно реагирует на изменения во внешней среде, но и порождает новые знания. Для такого рода организаций характерно непрерывное развитие, они не просто повторяют свои внутрипроизводственные процессы, а вносят в них изменения, направленные на повышение эффективности и качества деятельности.

В последнее время руководители все больше и больше интересуются вопросом, как перевести свою организацию в разряд обучающейся и саморазвивающейся. Причина возрастающего интереса к данной теме представляется вполне понятной и обоснованной. Чтобы организация сумела выжить и процветала, необходимо осознавать цели ее развития, чутко реагировать на изменения рынка и гибко адаптироваться к новым условиям. А для этого каждому сотруднику и самой организации как системе необходимо обучаться.

Питер Сенге в своей книге "Пятая дисциплина" на основе многолетней практики работы с компаниями выявил характерные черты, которыми должно обладать предприятие, чтобы выжить и победить в новых условиях. Такой тип фирмы он предложил называть "самообучающейся организацией". Чтобы ей стать, фирма должна внедрить в практику своей работы пять дисциплин:

1. **Совершенствование личности**. "Организации способны чему-то учиться, только пока учатся отдельные люди". При этом обучение означает не приобретение дополнительной информации, а расширение способности добиваться поставленных целей.
2. **Интеллектуальные модели**. "Новые идеи медленно доходят до практики", потому что они вступают в конфликт со старыми принципами. "Здоровыми окажутся те корпорации, которые найдут способы объединять людей для развития новых интеллектуальных моделей, пригодных для действия в любых будущих ситуациях".
3. **Развитие видения и осознание будущего**. "Единая цель изменяет отношения между людьми и компанией. Общая цель - это шаг к единству и совместному труду". Если работники фирмы имеют общее видение будущего компании, то их работа является наиболее эффективной.
4. **Системное мышление**. "В своих проблемах мы склонны винить внешние обстоятельства - конкурентов, прессу, изменчивость рынков, правительство... Системное мышление учит нас, что нет ничего внешнего".
5. **Групповое обучение**. Плохо взаимодействующие команды теряют энергию. Это необходимое условие, при котором рост возможностей каждого повышает возможности всех. Групповое обучение – это процесс достижения слаженности, развитие способности группы достигать результатов. Групповое обучение – это коллективная дисциплина, которая требует овладения навыков диалога и дискуссии, которые представляют собой два разных метода сплочения группы. Овладеть групповыми умениями труднее, чем индивидуальными.

Очевидно, что всем дисциплинам необходимо учиться, если компания хочет постоянно поддерживать высокий уровень конкурентоспособности и качество персонала, как ключевого ресурса предприятия.

(Тельнов Ю. Разработка обучающейся организации с применением интеллектуальных технологий//Проблемы теории и практики управления. – 2005. - №6. - С.85-88)

**1.3. Организация и управление процессом обучения в страховой компании.**

Ряковский С. М., Самуйлова Л. Э., Милованиова Ю. Р./Справочник по управлению персоналом/методическое пособие/Обучение и развитие персонала в компании.

Прежде чем организовывать обучение в организации надо выявить потребность в обучении и цели, к достижению которых стремиться организация.

На практике цели обучения основаны в основном на комбинации двух факторов: обучение может быть направленно на бизнес - результаты и на сотрудников. Перечислим типовые цели обучения персонала в организации:

1. Обеспечение сотрудников знаниями и умениями, необходимыми для эффективной работы. Наличие даже очень хорошего профильного образования не гарантирует пожизненной успешной работы специалиста в данной профессиональной области. Сотрудник, не проходящий регулярного обучения стареет, с точки зрения его возможности успешно выполнять свои обязанности. Старение знаний и навыков - процесс естественный и довольно быстрый.
2. Поддерживать профессиональный уровень персонала и знакомить его с современными достижениями технологии, изменениями социально – экономической обстановки и правовых условий. Традиционно для обозначения этой цели исползают термин «повышение квалификации», сотрудник должен регулярно обновлять знания и умения в соответствии с профилем выполняемой работы и его изменениями.
3. Готовить работников к перемещению или продвижению по службе. Среди массы сотрудников любой фирмы есть определенный процент людей с высоким потенциалом роста ( по-английски high–po). Эти люди являются золотым фондом организации и обеспечивают ее успешное поступательное развитие. В организации должна проводиться плановая работа по обучению перспективных сотрудников с целью подготовки их к возможному продвижению.
4. Готовить сотрудников к возможному замещению коллег на время отпуска, болезни, командировки или в случае увольнения.
5. Создавать и поддерживать у персонала чувство причастности к деятельности организации, знакомить сотрудников со стратегией, структурой услугами, технологией деятельности. Любому работнику необходимо не только соответствующие знания и умения, но и постоянное получение информации от руководства для лучшего понимания процессов, происходящих в компании.
6. Поддерживать у сотрудников позитивное отношение к работе. Сам факт обучения сотрудника, которое проводиться в организации, как правило способствует улучшению его настроения и повышения мотивации по отношению к работе. Такой подход означает, что компания заботиться о своих кадрах и надеется на долгосрочное сотрудничество с ними, Если обучение сопровождается встречей с руководителями фирмы, в ходе него устраиваются кофе-паузы, проявляются другие знаки внимания к обучаемым сотрудникам, то есть появляется возможность неформального общения, этот положительный эффект оказывается еще более результативным, эффективность обучения повышается.
7. Цели обучения, определенные действующим законодательством. Действующий Трудовой кодекс РФ и другие федеральные законы предусматривают обязательное обучение ряда категорий работников правилами техники безопасности и охраны труда. Кроме того для представителей ряда профессий и специальностей необходима регулярная сертификация.

[стр. 3 – 8]

Существуют следующие способы выявления потребности в обучении персонала:

1. анализ результатов собеседования и тестирования при приеме на работу новых сотрудников;
2. анализ результатов деятельности новых сотрудников в период введения в должность (адаптации);
3. анализ результатов регулярной оценки (адаптации) сотрудников;
4. анкетирование руководителей подразделения и сотрудников;
5. интервьюирование руководителей подразделения и сотрудников;
6. анализ специальной внешней информации;
7. анализ изменения технологии;
8. анализ решений руководящих органов фирмы;
9. анализ изменений состояния человеческих ресурсов внутри компании.

[стр. 13 - 16]

В зависимости от целей обучения выбирается формы организации обучения и виды занятий. Разнообразие этих форм и видов очень велико, и каждому находиться место в общей системе корпоративного обучения.

Таблица 1.

 Классификация форм корпоративного обучения

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Коли-чество участ-ников | Режим обучения | Организатор обучения |
| Внутренний | Внешний (образовательное учреждение и т.п.) |
| Внутренний поставщик | Внешний поставщик |
| Груп-повое обуче-ние | С отрывом от работы | Закрытые семинары | Закрытые семинары | Открытые семинары, конференции |
| Без отрыва от работы | Техническая учеба | курсы | курсы |
| Индии-видуаль-ное обуче-ние | С отрывом от работы | Стажировка  | Стажировка, Коучинг | Образовательные программы. Стажировка |
| Без отрыва от работы | Техническая учеба. Ротация или стажировка. Наставничество. Самообучение. В т. ч. с помощью компьютерных программ. Дистанционное обучение | Самообучение. В т. ч. с помощью компьютерных программ. Дистанционное обучение. Консультирование | Образовательные программы. Дистанционное обучение |

Обучение с отрывом от работы проводиться, как правило, специалистом не являющимся сотрудником данной компании. Основной смысл организации обучения в такой форме – получить из вне новую информацию, знания, навыки, которые отсутствуют в компании. Либо провести обучение по методики, которой не владеют специалисты организации.

Обучение на рабочем месте чаще всего основано на взаимодействии более опытного либо информированного обучающего сотрудника (внутреннего преподавателя или тренера) с менее опытными обучаемыми сотрудниками. Суть учебного процесса состоит в передаче внутри компании знаний или навыков, которые являются порождением опыта, накопленного в данной организации, или принесены извне и освоены обучаемым сотрудником.

Таблица 2

Преимущества и недостатки обучения, проводимого с отрывом от работы и на рабочем месте.

|  |  |
| --- | --- |
| Обучения с отрывом от работы | Обучение на рабочем месте |
| Преимущества | Недостатки | Преимущества | Недостатки |
| 1. обучение поводиться, как правило, опытным преподавателями;
2. используется наиболее современная информация и опыт других компаний;
3. цена обучения может быть снижена за счет организации целевых групп и проведения закрытых семинаров;
4. на открытых семинарах имеется возможность обмениваться опытом с представителями других компаний;
 | 1. стоимость обучения достаточна велика, особенно при его организации в других городах;
2. нередко изучается теория, а не практика;
3. программа обучения на закрытых семинарах может не полностью соответствовать потребностям обучаемых;
4. формирование однородных целевых групп специалистов для проведения закрытых семинаров не всегда возможно;

полезных сотрудников, особенно нуждающихся в обучении, трудно надолго отрывать от работы. | 1. невысокая стоимость;
2. прицельное удовлетворение потребности обучаемых;
3. передача обучаемому сотруднику необходимых практических навыков.
 | 1. как правило, отсутствие необходимых преподавательских навыков у наставника или внутреннего преподавателя;
2. нехватка актуальной информации у внутренних преподавателей;
3. отрыв от работы наиболее квалифицированных сотрудников, проводящих обучение;
4. не достаточный авторитет внутренних преподавателей у своих коллег;
 |

На сегодняшней день наиболее распространены следующие виды учебных занятий:

1. Лекция (презентация).

Для эффективного результата проведения лекции необходимо учитывать следующие факторы: после 10 – 15 минут непрерывной лекции внимание слушателей начинает рассевается и эффективность их восприятия резко снижается; усвоение лекционного материала составляет 10 – 15% от его объема.

Способы повышения эффективности лекции:

1. раздать слушателям основные лекционные материалы и сократить продолжительность самой презентации;
2. иллюстрировать лекцию слайдами;
3. разбивать лекцию прямыми вопросами к слушателям;
4. провоцировать вопросы слушателей и стараться, и стараться , что бы отвечали на них другие обучаемые, при необходимости дополняя и корректируя их ответы;
5. использовать кроме лекций другие виды проведения занятий.
6. Самостоятельная работа с учебными текстами.

Сотрудники самостоятельно изучают учебные пособия, нормативные и методические документы и т.п. Наиболее сложным в организации данного вида занятий является разработка или подбор необходимых пособий или документов.

1. Групповая дискуссия.

Является технологией активизации обучаемых с помощью постановки перед ними проблемного вопроса по теме курса, вызывающего разные мнения и суждения. Основными задачами дискуссии является активизация усвоения и обмен опытом между обучаемыми. Преподаватель должен управлять процессом обсуждения и регулировать его продолжительность. В заключении дискуссии необходимо подвести итого и сделать выводы. Данный вид занятия используется как самостоятельный, а так же в качестве элемента других форм занятий.

1. Круговой опрос.

Активный вид занятий, представляющий собой последовательные ответы участников обучения на один общий вопрос или на серию связанных вопросов. Круговой опрос применяется в начале семинара или учебного дня, а так же по завершении этапов обучения. Его назначение - включить участников в работу, переключить на новую тему, активировать восприятие сложного материала, обмениваться практическим опытом.

1. Письменное задание.

Дается слушателям на базе теоретического материала для закрепления и осознания последнего. Может включать в себя ответы на вопросы, выполнение теста с последующем обсуждением результатов, эссе на заданную тему. Применяется в завершении подразделов курса.

1. Анализ практических ситуаций.

Ситуация может предъявляется учащимся в форме краткого описания, к которому иногда прилагается дополняющей его набор документов. Ситуация может быть предъявлена также в форме видеофрагмента, изображающего некую практическую ситуацию. Процедура анализа ситуации организуется различными способами. Возможен, например, вариант индивидуального анализа каждым слушателем с последующей презентацией перед группой.

Наиболее эффективен следующий алгоритм действий:

* Индивидуальный анализ, независимо проводимый каждым учащимся;
* Обсуждение в подгруппах по 3 – 7 человек, на которые разбивается группа учащихся;
* Презентация результатов работы подгрупп их представителями перед всей группой.
1. Деловые и ролевые игры.

Достаточно сложны по содержанию и представляют обыгрывания реальных бизнес-ситуаций. В ходе ролевых игр обычно отрабатываются межличностные навыки общения, взаимодействия, принятия решения в обстановке близкой к реалной. Для проведения ролевой игры группа обучаемых, как правило, также разбивается на подгруппы по числу ролей. Ролей не должно быть более 3 -4, поскольку при большем их количестве игра может стать чересчур громоздкой. При этом роли могут быть активными, т.е. участвовать в игре, и пассивными, т.е. эксперты или консультанты. Обучающимся дается время на подготовку к обыгрыванию данной ситуации. Затем проводиться сама игра, ход которой может быть записан на видео. На ее проведение отводиться определенное время, так как затягивание игры ведет к снижению интереса участников и ее результативности. По окончанию игры ведется разбор ее хода и результатов, в том числе по видеозаписи.

1. Использование тестов и опросчиков в организации учебного процесса

Тесты занимают особое место в учебном процессе, поскольку с их помощью проще всего решить такие задачи организации обучения, как входной контроль и выходной контроль.

1. Тренинги. Бизнес - тренинги можно классифицировать по содержанию и методологии (см. таблицу ).

Таблица 3

Классификация бизнес - тренинга

|  |
| --- |
| Бизнес - тренинги |
| Классификация по содержанию | Классификация по методологии |
| * Самоорганизация – способность работника организовать самого себя зависящий только от него рабочий процесс;
* Организация других – способность работника организовать деятельность своих подчиненных;
* Командная работа – способность работника координировать свою деятельность с коллегами и быть полезным членом команды;
* Ориентация и влияние на клиента – способность работника взаимодействовать с внешними по отношению организации людьми.
 | * Тренинг опыта – не предлагает единой модели правильных действий. Главная задача – стимулировать процесс взаимообогащения и развития, опираясь на творческий потенциал работников;
* Дидактический тренинг – содержит единую эффективную модель правильных действий. Опыт участников важен не сам по себе, а как инструмент усвоения данной модели.
 |

[стр. 26 - 28]

Каждый из предложенных видов занятий имеет свои преимущества и недостатка. При создании обучающей программы их стоит комбинировать, сочетать, использовать тот или иной вид в наиболее приемлемых ситуациях – качество восприятия и запоминания получаемой информации в данном случае будет наиболее высок(см. приложение 5, таблицу 1).

Нет однозначного ответа на стимулы влияющие на желание сотрудника обучаться. Есть масса причин, влияющих на отношения каждого работника к обучению. Часть из них вызывает у него положительную мотивацию, часть напротив, демотивирует его по отношению к обучению. При этом не всегда желание сотрудника учиться является полезным для организации, а не желание учиться вредным (см. приложение 5, таблицу 2).

(Шипилова О.А. На пути к совершенству: планирование обучения//Кадры предприятия, 2005 №1, 35-39)

Результативность обучения характеризуется степенью достижения целей этого обучения. Результативность обучения измеряется соотношением экономического эффекта и затрат на организацию обучения.

Для того чтобы обучение соответствовало целям, необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Какие цели мы преследуем, организуя данное учебное мероприятие?
2. Какие результаты мы ожидаем получить от участников программы?
3. Каково должно быть содержание программы, что бы поставленные цели были достигнуты?
4. Как должно быть структурировано содержимое программы?
5. Какие виды учебных занятий следует использовать?
6. Кто должен проводить обучение?
7. Где и когда состоится обучение?
8. Как можно оценить успешность программы?

В идеале в начале нужно составить программу, а затем подобрать под нее преподавателей, тренеров. Однако, этому идеальному варианту мешает ряд обстоятельств:

1. Менеджер по персоналу далеко не всегда способен составить программу по любой теме. Ему необходима помощь линейного руководителя или квалифицированного специалиста;
2. Нередко в компании отсутствуют специалисты, способные составить необходимую программу обучения, особенно по ному для компании направлению.

Современная методика обучения предполагает интерактивный подход к движению информации, а сам процесс обучения носит многосторонний характер и предлагает активное участие обучаемых. Фактически сами слушатели ведут занятия наряду с преподавателем, который становиться в большей мере фасилитатором, организующим процесс обучения. Преподаватель при этом уделяет большое внимание обмену информацией между слушателями, а так же непрерывному уточнению позиций и интересов обучаемых.

Процесс обучения не может проходить эффективно, если преподаватель воздействует на обучаемого только с помощью голосовых возможностей и внешнего вида. Целесообразно использовать и другие способы подачи информации. К ним можно отнести:

1. слайды, на которые имеет смысл вынести основные материалы семинара в форма схем, перечней вопросов, ключевых пунктов курса;
2. видеофильмы и видеофрагменты;
3. необходимым условиям качественного образования является наличие раздаточных материалов. Во многих случаях выдача заранее сформированных папок неэффективно. Во время продолжения семинаров (3-5 дней и более) может быть применена методика, сочетающая в себе предварительную выдачу материалов, требующая проработки учащимися, выдачу в начале семинара папки (фолдера) для накопления проработанных материалов и постепенное заполнения этой папки в ходе семинаров.

Современный учебный процесс, как правило, требует довольно серьезного технического и сервисного обеспечения. На рисунке 4 представлен стандартный комплект технического и сервисного обеспечения процесса обучения, наличие или отсутствия данных компонентов в процессе обучения могут существенно повлиять на качество получаемых знаний.

Техническое обеспечение

Сервисное обеспечение

Доску для чертежей и надписей

Доску для объявлений

Компьютеры IBM

мультимедиа проектор

видеокамера

видеомагнитофон

телевизор

Организация рабочего дня

Питание

Освещенность

Шумоизоляция

Температура

Условия проведения занятий

Организация учебного пространства

Освещенность

Рис. 4. Техническое и сервисное обеспечение процесса обучения.

Оценку результативности любого мероприятия можно произвести с помощью схемы Киркпатрика, согласно этой схеме контроль результатов учебного мероприятия имеет следующие четыре цели:

1. Оценка удовлетворенности участников. Проводиться путем анкетирования обучаемых, в анкете оцениваются следующие показатели: достижение целей семинара и выполнение его программы с точки зрения обучаемых; практическая полезность знаний и навыков, полученных учащимися входе семинара; качество проведение семинара; уровень методического обеспечения; уровень сервиса (см приложение 5).
2. Оценка объективных результатов обучения. Показывает разницу между состоянием знаний и навыков до и после его обучения. Для этого необходимо разработать тесты оценки знаний, освоение которых предлагается в ходе семинара, следует использовать один и тот же тест для группы слушателей до начала обучения и после его окончания. Улучшение его результатов и покажет эффект обучения.
3. Оценка изменения поведения на работе. Эту оценку может производить руководитель, или же путем анкетирования контрактующих с прошедшим обучение сотником коллег и клиентов.
4. Оценка бизнес – результатов. Возможна в тех случаях, когда удается определить его влияние на бизнес - показатели

[стр. 36 - 45]

**2. Анализ подготовки и переподготовки кадров на примере ЗАО «АСКО»**

**2.1.Диагностика объекта исследования**

ЗАО «Страховая компания АСКО-Центр» работает на страховом рынке Курской области с декабря 1991 года.

Акционерами компании являются крупные предприятия г. Курска и Курской области, в том числе ЗАО «Курский завод «Аккумулятор», ЗАО «ГОТЭК», ЗАО «Кондитер-Курск», ОАО «Курскпромбанк», ЗАО «Курскрезинотехника», ЗАО «МАТИС», ОАО «Счетмаш», ОАО «Электроагрегат».

Страховую деятельность ЗАО «СК АСКО-Курск» осуществляет на основании лицензии № 3636, выданной 16 января 2002 года Министерством финансов РФ.

ЗАО «СК АСКО-Курск» имеет филиал в г. Железногорске и представительства в гг. Курчатове, Льгове, Судже, Рыльске, Обояни, Щиграх, Глушково, Медвенке. Регион действия - г. Курск и Курская область, что позволяет оперативно заключать договоры страхования на территории всей Курской области. Представительства компании имеются так же в Воронежской м Белгородской областях (см. приложение 6, рис 1.)

С целью гарантии выполнения обязательств перед Страхователями заключены договоры облигаторного и факультативного перестрахования с ведущими страховыми и перестраховочными компаниями России, в частности с САО «Ингосстрах», ЗАО «Национальное ПО», ООО «Москва Ре», СК «Интеррос-Согласие» и др., что позволяет осуществлять выплаты страховых возмещений в кратчайшие сроки, после получения от Страхователя всех необходимых документов, подтверждающих факт страхового случая и размер ущерба.

Деятельность ЗАО «Страховая компания АСКО-Курск» соответствует требованиям действующего законодательства РФ, о чем свидетельствует отсутствие предписаний Департамента страхового надзора Министерства Финансов РФ.

В 2003 года компания вошла в страховую группу «Согласие», что позволяет расширить спектр предоставляемых страховых услуг и работать со всеми банками, аккредитованными в Курской области, по страхованию залогового имущества.

2004 г. - компания становится лидером на страховом рынке Курской области по добровольным видам

2005 **г.** - вхождение МРСС в состав акционеров ЗАО «Страховая Компания АСКО-Центр».

Проведем анализ внешнего и внутреннего окружения страховой компании. Анализ вешнего окружения складывается из среды прямого и косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия ЗАО «СК АСКО-Центр»:

1. Потребители: совершеннолетние граждане, а так же юридические лица; в настоящее время клиентами компании являются более 98600 частных лиц и более 3600 предприятий. За последние 4 года, количество постоянных клиентов компании увеличилось более чем в два раза (см. рис. 5).

Рис.5. Динамика изменения количества клиентов ЗАО «СК АСКО-Центр».

1. Конкурентами ЗАО «СК АСКО-Центр» являются крупные страховые компании. На территории Курской области это: «Ресо - Гарант», «Росгосстрах», «Спасские ворота», «Согласие», «Росно», «Ингосстрах», «НЭСО».
2. Поставщики. Особенность страховой услуги в том, что она не видима не осязаема. Но ЗАО «СК АСКО-Центр» при осуществлении своей деятельности сотрудничает, как с государственными так и с частными предприятиями.
3. Вопросы страхования и страховой деятельности на территории Российской федерации регулируются, в первую очередь гражданским (глава 48 «Страхование» посвящена страхованию, так же о принципах деятельности страховой организации говорится в главах 3,4,7,9,10,11,12,13-20,21-29,34,37,42,44,45,49,52) и налоговым кодексом; во – вторую специальными законами по страховой деятельности(«Об организации страхового дела в РФ», «О взаимном страховании» и др.) и смежными с ней видами деятельности(«О некоммерческих организациях», «Об обществах с ограниченной ответственностью» и др.); в третью нормативными актами министерств и ведомств по страховому делу( постановление Правительства РФ «О первичных мерах по развитию рынка страхования в Российской Федерации», нормативным актом «Положение о порядке расчета страховщиками нормативного соотношения активов и принятых ими страховых обязательств» и др.). На сегодняшней день законодательная база функционирования страховых организаций развивается быстрыми темпами, есть, конечно, масса недоработок.
4. ЗАО «СК АСКО-Центр» придерживается принципа невмешательства в дела политических партий. Профсоюзов, религиозных организаций и т. п. Создание ячеек политических партий, религиозных сект, и иных общественных организаций, за исключением профсоюзов, на базе компании запрещается.

Среда косвенного воздействия:

1. Состояние экономики. Ежегодно прирост реальных доходов населения составляет 14%, в результате чего происходит:
	* Накопления населением имущества, нуждающегося в страховой защите;
	* Появление свободных средств, которые могут быть потрачены на страхование;
	* Изменение образа жизни – появление заботы о собственном здоровье

За последние два года объем рынка страхования увеличился более чем в 3 раза. Таких темпов роста нет ни в одном другом рыночном сегменте.

Всех участников страхового рынка можно условно представить группами, представленными в таблице 1.

1. НТП. Компания использует в своей работе новейшие средства оргтехники: принтеры, факсы, компьютеры. А так же программные продукты: семейство ОС Windows XP, Microsoft Office, e-mail, 1С страховщик и др.
2. Политические события. Введение массового обязательного вида страхования – ОСАГО вызвало широкое обсуждение проблем страхования. Так как уровень жизни растет, она дорожает, государство становится не в состоянии помогать гражданам в сложных ситуациях таких как пожар, землетрясение и т. д. В связи с этими рисками возможна полная или частичная порча имущества граждан или увечие и смерть гражданина. Поэтому Государственная дума намерена принимать пакет законов об обязательном страховании имущества граждан, а так же жизни, равняясь на западное общество.
3. Социокультурные факторы. К сожалению, отношения россиян к страхованию в нашей стране негативное. Это связано с множеством причин: господство коммунизма, когда граждане получали помощь от государства, обнищание большой части населения, не уверенность в завтрашнем дне, уверенность в том, что везде обманывают, в том числе и в страховой компании и многое другое.
4. На фоне последних международных событий (наводнений, землетрясений, оползней, повышение цен на нефть и золото и др.) люди невольно задумываются о своем физическом и духовном благосостоянии. А страхование – это способ финансовой защиты имущественных интересов граждан. Поэтому последние события «сыграли на руку развитию» Российского страхового рынка.

Внутренняя среда ЗАО «СК АСКО-Центр»:

1. Кадровый потенциал. ЗАО «СК АСКО-Центр» имеет высококвалифицированный персонал. Штатные сотрудники: бухгалтера, экономисты, зам начальника, инженеры, инспекторы, маркетологи, секретари, также имеют высшее образование и большой стаж работы. Страховые агенты в основном не штатные сотрудники, но в связи со своей специализацией люди открытые, вежливые, общительные. Отношения в коллективе можно назвать «домашними», уважительными. За последние 5 лет, количество сотрудников увеличилось более чем в семь раз. В настоящие время в страховой компании «АСКО- Центр» насчитывается более 630 сотрудников. (смотрите рис.6 и рис.7).

Рис. 6.Динамика роста числа сотрудниковЗАО «СК АСКО-Центр».

Рис. 7.Динамика роста числа сотрудников ЗАО «СК АСКО-Центр», в том числе страховых агентов и штатных сотрудников.

1. Компания имеет иерархическую структуру подчинения (см. приложение 6, рис 2.). Компания постоянно работает над повышениям качества, эффективности бизнес – процессов, стройности и прозрачности структуры и т. д. Всем работникам компании в рабочее время предписывается строгий деловой стиль одежды. Основное правило поведение в офисе – офис место работы. Курение в офисе допускается лишь в специально отведенных местах.
2. Распространением страховых продуктов занимаются страховые агенты, которые имеют возможность всю необходимую для их работы информацию, а так же направляют на конкретные объекты для заключения договоров.
3. Цена страхового полиса рассчитывается на основании актуарных расчетов. При расчете цены учитываются следующие ключевые моменты:
	* Тарифная ставка, называемая брутто-ставкой, которая состоит из нетто-ставки и нагрузки.
	* Нетто-ставка рассчитывается как отношение общий суммы выплат страхового возмещения к общей страховой сумме застрахованных объектов.
	* Нагрузка включает в себя расходы по ведению дела.
	* Страхование специфический вид деятельности, поэтому при расчете стоимости страхового полиса так же следует учитывать вероятность наступления страхового случая по конкретному виду страхования.
4. Финансы. Прибыль компании распределяется между акционерами, а также направляется на развитие сети компании.

На основании вышеизложенных данных проведем SWOT-анализ ЗАО «Страховая компания АСКО-Центр»:

Таблица 4.

SWOT-анализ ЗАО «Страховая компания АСКО-Центр»

|  |  |
| --- | --- |
| **Потенциальные внутренние сильные стороны:**1. История страховой деятельности на рынке
2. Наличие дополнительных полисов, пунктов продаж и агентской сети
3. Устойчивое финансовое положение
4. Быстрые выплаты и расторжения договоров
5. Качественное обслуживание: внимание к клиентам
 | **Потенциальные внешнее возможности общества:**1. Расширения предоставляемых услуг
2. Расширение сети филиалов
3. Привлечение высококвалифицированных кадров
4. Увеличение количества клиентов
 |
| **Потенциальные внутренние слабые стороны:**1. Высокие издержки
2. Корпоративная замкнутость
3. Опасность очень быстрого роста
 | **Потенциальные внешнее угрозы:**1. Появление на рынке большого количества конкурентов
2. Опасность поглощения более крупной страховой компанией
3. Незначительный рост рынка, в связи с низкой культурой страхования в России
4. Политические, макроэкономические и законодательные риски
 |

 Главными достоинствами «АСКО – Центр- Авто» являются: наличие опыта работы у компании, на базе которой создан филиал, развитая и боеспособная агентская сеть, наличие пунктов продаж, мощная информационная база договоров страхования и поддержки клиентских отношений, наличие подготовленных и квалифицированных специалистов, налаженные связи с корпоративными клиентами и органами государственного управления.

Главные достоинства «АСКО – Центр- Авто» позволят ему: обеспечить устойчивое конкурентное положение на страховом рынке, а также правильно строить свои отношения с клиентами на рынке.

Для страхового общества может представлять угрозу: появление сильных конкурентов, колебания экономической конъюнктуры, политические риски. Самую большую угрозу обществу представляют конкуренты. В результате жесткой конкурентной борьбы общество может терять клиентов и доходы.

Преимущества страховой компании позволят ей обеспечить устойчивое конкурентное положение на страховом рынке. А также возможность правильной стратегии в отношении с конкурентами. В результате роста числа конкурентов страховой компании приходится снижать тарифные ставки, что в свою очередь уменьшает объем страховых премий, а следовательно происходит и снижение страховых резервов. В процессе конкурентной борьбы общество теряет клиентов, деньги и доход.

Миссия АСКО-Центр состоит в работе:

* на благо обслуживаемых нами клиентов, которым мы предлагаем надежную страховую защиту;
* на обеспечение обусловленного дохода акционерам компании;
* на создание условий для самореализации персонала компании.

Стратегические цели и задачи АСКО-Центр:

* создание эффективной системы качества и повышение конкурентоспособности оказываемых страховых услуг;
* повышение рентабельности страховых операций;
* постоянное обучение персонала;
* дальнейшее развитие филиальной и агентской сети в Центральном Черноземье;
* поэтапное повышение Уставного капитала.

Руководство компании выделяет средства создания конкурентных преимуществ:

1. Внедрение процессного подхода в управлении;
2. Постоянное совершенствование качества предоставления страховых услуг;
3. Создание системы обучения персонала на основе процессного управления;
4. Развитие сети дополнительных офисов и точек продаж;
5. Сотрудничество и обмен опытом с компаниями-членами УСС.
6. Клиентообразующая корпоративная культура.

Компанией постоянно проводятся розыгрыши среди своих клиентов. В 2005 году, среди клиентов купивших полисы ОСАГО, был разыгран автомобиль.

Перечень страховых услуг, предоставляемых ЗАО «Страховая компания АСКО-Курск»:

По личному страхованию:

* добровольное страхование от несчастных случаев и болезней
* добровольное медицинское страхование

По имущественному страхованию:

* добровольное страхование имущества предприятий, организаций, учреждений
* добровольное страхование имущества граждан
* добровольное страхование автотранспортных средств
* добровольное страхование грузов
* добровольное страхование строительно-монтажных работ
* добровольное страхование других видов имущества

По страхованию ответственности:

* добровольное страхование гражданской ответственности владельцев автотранспортных средств
* обязательное страхование гражданской ответственности владельцев автотранспортных средств
* добровольное страхование профессиональной ответственности
* добровольное страхование иных видов ответственности
* страхования гражданской ответственности организаций, эксплуатирующих опасные производственные объекты, за причинение вреда жизни, здоровью или имуществу третьих лиц и окружающей природной среде в результате аварии на опасном производственном объекте

Трудовые отношения с работниками компании оформляются трудовыми договорами. На работников компании полностью распространяются положения о труде законодательства РФ, а так же предусмотренные виды социального, медицинского и пенсионного страхования.

При приеме на работу учитываются следующие критерии профессионализма: знание специальности, умение работать с информацией, умение готовить документы, чувство профессиональной гордости, понимание организации и ее устройства.

Обмен информацией между структурными подразделениями осуществляется с помощью телефонной, компьютерной связей и командировок.

Каждый работник обязан сохранять коммерческую тайну, вопросы конфиденциального характера и использовать подобные знания исключительно в интересах компании.

Таким образом, можно сделать вывод, что СК «АСКО» планомерно развивается, увеличивает количество своих клиентов, расширяет сеть филиалов, возрастает число сотрудников, появляется все большее число партнеров по бизнесу.

**2.2. Подготовка страховых агентов в «ЗАО СК АСКО – Центр».**

СК «АСКО» появилась на российском рынке страхования с 1991 года за это время она укрепила свои конкурентные позиции, однако, компания продолжает развиваться, увеличивает количество своих страховых агентов. Связи с этим появляется необходимость в обучении и развитии страховых агентов-новичков. Сегодня все ведущие страховые компании Курской области создают на базе своих компанией Школы страхового агента. Школа страхового агента присутствуют в следующих организациях: «Росгосстрах», «РОСНО», «РЕСО», «Ингосстрах» и др. Данное положение дел связанно с несколькими причинами:

1. Отсутствие в Курской области специализированных учреждений по обучению страховых агентов, обучать же страховых агентов - новичков за пределами Курской области не рентабельно. Подготовкой страховых агентов занимается училище №19, но большая часть выпускников не желает в дальнейшем связывать свою жизнь со страхованием
2. Внутрифирменное обучение страховых агентов, позволяет кандидатам уже на этапе обучения познакомиться с ее сотрудниками, происходит постепенный процесс адаптации к данной компании.
3. Программа подготовки страховых агентов наиболее адаптирована к той страховой компании, в которой предстоит в дальнейшем работать.
4. Обучение проводиться за счет компании, и кандидат с любым уровнем дохода может его пройти.

 В СК «АСКО» так же существует школа страхового агента, подготовкой страховых агентов занимается отдел по работе с персоналом.

Школа страхового агента осуществляет подготовку страховых агентов 1-2 раза в год. В зависимости от потребности в страховых агентов, связи с текучестью страховых агентов, а так же с увеличением количества услуг предоставляемых компанией.

Подготовка персонала представляет собой процесс приобретения работниками теоретических знаний и практических навыков в объеме требованной квалификационной характеристики начального уровня квалификации (квалификационные требования к страховому агенту см. в приложении 2).

Управление подготовкой страхового агента в СК «АСКО – Центр» складывается из следующих элементов:

1. Анализ потребности в обучении, определение целей обучения и составление на базе данного анализа программы обучения;
2. Организация учебного процесса;
3. Мотивация обучаемых;
4. Контроль результатов обучения.

Подготовка страхового агента начинается с подбора подходящих кандидатов, который состоит из следующих этапов:

1. Поиск кандидатов.
2. Отбор кандидатов.
3. Обучение кандидатов.
4. Зачет, по пройденному материалу.

«АСКО» осуществляет поиск кандидатов на должность страхового агента по следующим средствам: реклама но радио и в печатных изданиях, среди знакомых работников компании, объявлениям в высших и среднеспециальных учебных заведениях.

Тщательно подобранный персонал страховой компании обеспечивает около 80-90% ее успеха, увеличивает финансовый оборот, повышает рейтинг компании. Отбор осуществляется по стандартной схеме. Претендент должен заполнить анкету, сдать тест на профессиональную пригодность, пройти собеседование (см. приложение 2).

С отобранными кандидатами заключается агентский договор (см. приложение 7). На каждого агента заводится личное дело, куда помещается заполненная им анкета, результаты теста, агентский договор.

Как правило, базовый курс подготовки страхового агента составляет от 20 до 84 учебных часа, в зависимости от целей обучения, текущей потребности в страховых агентов и т.д.

В «АСКО – Центр» в настоящее время применяется программа по подготовки агентов рассчитанная на 63 часа.

Основная цель обучающей программы – подготовка конкурентоспособных специалистов.

Содержание и тематика учебной программы «Базовый курс подготовки страхового агента СК АСКО-Центр» представлено в таблице 5.

Таблица 5.

Содержание учебной программы «Базовый курс подготовки страхового агента, и распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий

| Номера | Всего | Из них по видам учебных занятий |
| --- | --- | --- |
|  и наименование разделов и тем | часовучебныхзанятий | минилекции(мин) | практические занятия(мин) | контрольные занятия (ролевая игра, зачет)(мин) |
| 1 |  | 3 | 4 | 5 |
| Мотивационно-ориентационный блок |
| Введение в профессию |
| Тема №1. Основы истории и теории страхового дела. Современное состояние и основные тенденции развития российского предпринимательства. Место страховой компании на рынке страховых услуг | 90 | 90 | - | - |
| Тема № 2. Введение в профессию страхового агента | 90 | 90 | - | - |
| Профильный блок |
| Тема № 3. Основные нормативно-правовые и рабочие документы страховщика, словарь страховых терминов | 45 | 45 | - | - |  | 90 | - | - |
| Тема № 4. Экономические, финансовые, правовые и организационные основы страхового предпринимательства. Система оплаты страхового агента | 45 | 45 | - | - |  | 90 | - | - |
| Страхование физических лиц  |  |  |  |  |
| Имущественное страхование и гражданская ответственность |  |  |  |  |
| Тема №5. Страхование имущества граждан (домашнее имущество) | 120 | 45 | 45 | 30 |
| Тема № 6. Страхование имущества граждан (строений, жилья, отделка помещений) | 120 | 45 | 45 | 30 |
| Тема № 7. Страхование транспортных средств | 270 | 45 | 180 | 45 |
| Тема №8. Обязательное страхование гражданской ответственности владельцев транспортных средств | 270 | 60 | 165 | 45 |
| Личное страхование |
| Тема № 9. Страхование граждан от несчастного случая | 90 | 45 | 45 | - |
| Страхование юридических лиц (ознакомительный курс) |
| Тема № 10. Добровольное медицинское страхование | 45 | 45 | - | - |
| Тема № 11. Страхование имущества предприятий, организаций и учреждений | 30 | 30 | - | - |
| Тема № 12. Страхование гражданской ответственности организаций, эксплуатирующих опасные производственные объекты, за причинение вреда жизни, здоровью или имуществу | 30 | 30 | - | - |
| Тема №13. Страхование автотранспорта | 20 | 20 | - | - |
| Экзамен | 180 | - | - | 180 |
| Технологический блок |
| Профессиональные навыки продаж |
| Тема №14. Введение в технологию продаж Цикл продаж | 45 | 45 | - | 45 |
| Тема №15. Этап «Подготовка» | 45 | 45 | - | - |
| Тема № 16. Создание клиентской базы | 90 | 45 | - | 45 |
| Тема № 17. «Холодные звонки» | 180 | 45 | 90 | 45 |
| Тема № 18. Установление контакта | 135 | 45 | 45 | 45 |
| Тема № 19. Выявление потребностей | 225 | 45 | 90 | 90 |
| Тема № 20. Предъявление выгод страховых услуг | 180 | 45 | 45 | 90 |
| Тема № 21. Завершение продаж | 135 | 45 | 45 | 45 |
| Тема № 22. Развитие отношений с клиентами | 45 | - | - | 45 |
| Тема № 23. Реакции клиентов | 180 | 45 | 45 | 90 |
| Тема № 24. Завершение тренинга. Выдача сертификатов | 90 | - | 45 | 45 |
| Стажировка | 14 дней | - | - | - |
| Всего по программе | 2840 | 1040 | 885 | 915 |
| Итого | 63 | - | - | - |

#### Примечание: Ученический час-45 мин.

Полное содержание программы начального обучения страховой компании ЗАО «АСКО –Центр» см. приложение 8.

Данная программа направлена на формирование у обучаемых, знаний и умений необходимых страховому агенту для работы в «АСКО – Центр». Знания и умения, которыми должен обладать страховой агент за время начального обучения представлены в таблице 6.

Таблица 6.

Знания и умения, которыми должен страховой агент за время начального обучения

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **УМЕНИЯ** | **ЗНАНИЯ** |
| 1 | Объяснять клиенту смысл, необходимость, принципы страхования. Отвечать на типичные возражения о нецелесообразности страхования.  | История развития и экономическая сущность страхования. Типичные общие возражения против страхования и ответы на них.. |
| 2 | Объяснять клиенту простым языком смысл страховых терминов | Страховые термины |
| 3 | Провести презентацию «АСКО» и ответить на вопросы о деятельности компании и основных правовых документах, характеризующих ее статус  | История компании. Миссия компании. Устав и лицензия. Основные показатели деятельности. Корпоративная культура  |
| 4 | Отвечать на вопросы о других страховых компаниях. Аргументировано разъяснять преимущества «АСКО».  | Место АСКО на страховом рынке – страховой портфель, клиенты. Опыт работы, профессионализм персонала, партнеры, сервис, перестрахование, региональная сеть, финансовые возможности. |
| 5 | Ориентироваться в «технологии функционирования» компании – структуре, функциях, порядке взаимодействия специалистов и подразделений. Представлять роль, права, обязанности и регламентацию действий страхового агента. | Организационная структура компании. Основные функции подразделений и сферы ответственности. Права, обязанности, полномочия и регламент действий страхового агента.  |
| 6 | Войти в контакт с потенциальным клиентом, сделать «презентацию себя», назначить встречу  | Основы психологии коммуникаций, техника «первой беседы», в т.ч. самопрезентации |
| 7 | Производить «разведку», собирать информацию для создания карточки  | Ключевые реквизиты «Карточки клиента», методы сбора информации |
| 8 | Заполнить «Карточку клиента», а также Бланк отчета о контакте с клиентом  | Инструкция по ведению картотеки и заполнению бланков отчета о встречах |
| 9 | Предлагать клиентам стандартный страховой продукт, отвечать на стандартные вопросы и возражения. | Правила страхования по «массовым» видам и СП на их базе, стандартные вопросы и возражения |
| 10 | Применять в работе рекламный и информационный материал. | Перечень рекламно - информационных материалов, их структуру, периодичность актуализации, рекомендации по применению. |
| 11 | Разъяснять клиенту смысл пунктов договоров страхования. | Трактовка каждого пункта правил и договора и примеры для их комментирования. |
| 12 | Ознакомить клиента со всеми видами сервиса по договору. | Перечень видов оказываемых клиентам услуг и порядок их представления. |
| 13 | Рассчитать тариф и размер взноса при стандартных условиях страхования | Методики(порядок) расчета тарифа по всем массовым СП по исходным данным, характеризующим объект страхования. |
| 14 | Популярно объяснить клиенту влияние различных факторов на величину тарифа и помочь выбрать подходящий вариант страхования с учетом его материальных возможностей  |  См.выше + все разнообразие возможных вариантов заключения договора (набор рисков, франшизы, неполная страховая сумма и т.п.)  |
| 15 | Популярно объяснять клиенту преимущества компании в целом и по конкретным видам. | Конкурентные преимущества АСКО (надежность, качество обслуживания, объем покрытия, гибкость, сервис и т.д.). |
| 16 | Провести осмотр объекта страхования и составить требуемое описание (там, где необходимо) | Методика проведения осмотра, заполнения описи. |
| 17 | Проконсультировать клиента по заполнению необходимых документов (заявлений, описи) | Инструкции по заполнению. |
| 18 | Правильно заполнить страховые документы. | Инструкции по заполнению. |
| 19 | Представлять свои полномочия и полномочия других должностных лиц, а также порядок выполнения действий, необходимых для заключения договора | Полномочия (свои и руководства). Инструкции по технологии заключения договоров.  |
| 20 | Принять страховой взнос и правильно оформить финансовые документы | Сроки принятия взноса, порядок оформления финансовых документов, порядок и сроки сдачи взноса кассиру. |
| 21 | Представлять перспективы профессионального роста, весь спектр возможностей материального и морального стимулирования работы страхового агента , а также способы достижения профессионального успеха.  | Действующая система оплаты труда. «Аксиомы успешного агента». Система категорийности агентов. Сложившаяся практика морального и материального поощрения  |

Учебные занятия проводятся в конференц-зале – помещении предназначенном для проведения собраний, конференций, учебных занятий. Конференц-зал оснащен следующими техническими средствами: доска для письма, маркеры разных цветов, мультимедиа проектор, доска для объявлений и наклеек, мягкие стулья оснащенные подставкой для письма. Помещение хорошо освещено, имеет звукоизоляцию. В перерывах проводиться кофе-паузы в кафе АСКО-Центр.

В начале занятий обучаемые получают бейджики, на которых они пишут свое имя. Таким образом, и менеджер и члены группы могут обращаться к друг другу по имени с самого начала процесса обучения, тем самым процесс общения во время обучения становиться комфортным.

В процессе обучения обучаемые получают раздаточный материал, который они вкладывают в свою личную папку. Такое постепенное накопление материала имеет следующие преимущества:

1. не происходит «забегание в перед»;
2. обучаемый имеет под рукой ранее пройденный материал и может в случае необходимости к нему вернуться;
3. сформированная обучаемым папка воспринимается им, как его личный труд;
4. обучаемый в дальнейшем сможет пользоваться полученными материалами, как при итоговом зачете по окончанию обучения, так и в процессе своей дальнейшей работы страховым агентом.

Менеджер по обучению проводит следующие виды учебных занятий: лекция, тренинг, деловая игра, обсуждение.

Обучение непосредственно связанно с мотивацией. У новых сотрудников часто поначалу бывает высокая мотивация, которая может затем увеличиваться или уменьшаться, в зависимости от качества обучения. Уверенность, приобретенная во время обучения, может оказывать значимое влияние на усилия, которые прикладываются к выполнению рабочих заданий. Недостаточная уверенность сотрудника в своей способности хорошо справиться с работой может повлиять на прилагаемые им усилия. У сотрудника может сформироваться установка «Что толку стараться?». Никому не нравится выглядеть некомпетентным в глазах других, и отсутствие старания — это один из способов защиты от такой возможности. При этом передается следующая установка: «Я мог бы сделать это, если бы постарался, но мне все равно». Поэтому в процессе обучения менеджер, проводящий занятия всячески старается спровоцировать всех участников обучения на действия. В конце каждого занятия подводя итоги, выделяет работу каждого обучаемого. Тем самым каждый обучаемый считает, что он способен овладеть данной профессией не хуже, чем любой из присутствующих, только надо приложить максимум усилий.

По окончанию обучения обучаемые должны пройти зачет. Каждый обучаемый получает зачетный листок начального обучения. В котором он указывает свое имя, фамилию, отчество, дату заключения агентского договора. В зачетном листке представлены темы, на вопросы о которых обучаемый должен ответить. Тематическое содержания зачетного листа представлено в таблице 7.

Таблица 7.

Тематическое содержания зачетного листа начального обучения страхового агента.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Тема** | Дата зачета | ПодписьМенеджера |
| **Общие сведения о страховании.** |
| История развития и экономическая сущность страхования. |  |  |
| Основные понятия и определения в страховании  |  |  |
| Законодательство о страховании.. |  |  |
| Типичные общие возражения против страхования и ответы на возражения.  |  |  |
| **Информация об АСКО** |  |  |
| История АСКО-Центр |  |  |
| АСКО - Центр сегодня – положение на рынке, итоги прошедшего года.  |  |  |
| Миссия, видение, ценности.  |  |  |
| Структура управления компанией, сферы ответственности и выполняемые функции |  |  |
| Лицензия, виды страхования.  |  |  |
| **Работа страхового агента**  |
| Функциональные обязанности и ответственность  |  |  |
| Принципы оплаты труда. |  |  |
| Основы технологии коммуникаций. Правила продуктивной дискуссии. Проведение телефонных переговоров. Типы клиентов и методы работы с ними. Назначение и проведение встречи  |  |  |
| **Виды страхования** |
| ОСАГО |  |  |
| Страхование автотранспорта и добровольной гражданской ответственности. |  |  |
| Страхование имущества граждан |  |  |
| Личное страхование |  |  |

По окончанию сдачи зачетов, агент получат сертификат об окончании курсов страхового агента и может приступать к своим непосредственным обязанностям.

Таким образом, базовый курс подготовки страхового агента ЗАО СК АСКО основан на квалификационном справочнике и должностной инструкции страхового агента. Содержит всю необходимую информацию, способствует приобретению умений и навыков для осуществления успешных продаж страховых продуктов.

 **2.3. Организация переподготовки кадров ЗАО СК « АСКО – Центр».**

На начало 2006 года число сотрудников компании ЗАО СК « АСКО – Центр» было свыше 630 человек. Уровень образования персонала компании различный см. рис. 8.



Рис. 8. Уровень образования персонала ЗАО «СК АСКО-Центр».

Среди руководящих работников преобладают сотрудники закончившие ВУЗы более 10 лет назад, тем самым можно сделать вывод, что их нынешние знания марано устарели и требуют обновления. Неполное высшее имеют сотрудники совмещающие работу в АСКО с обучением. Страховые агенты имеют в основном среднее и среднеспециальное образование.

Возраст сотрудников компании также различный (см. рис. 9), преобладает тенденция подбора персонала с возрастом до 30 лет. Многие работники компании, старше 30 лет, пришли в АСКО из других страховых компании, в большинстве своем из РГС. Из рис.9 можно увидеть, что средний возраст сотрудников АСКО составляет 31 год.

Биологическое развитие нашего организма имеет, по мнению В. М. Шепеля, четыре основных стадии:

* 20 - 35 лет – период восходящего развития;
* 40 – 55 лет – период личного расцвета;
* 60 – 70 лет – период полной зрелости;
* 75 – 80 лет – период философского осмысления своей жизни.

К 30 годам человек уже четко определяет свое место в жизни, свою принадлежность к социальному классу, к организации в которой он работает. Как правило, имеются конкретные достижения на рабочем месте, а так же четкие цели и видение будущего. В данном возрасте человек способен к обучению, к совершенствованию личности, к достижениям. В периоды «восходящего развития» и «личного расцвета» человек воспринимает процесс обучения, как одну из составляющих успеха в будущей карьере.



Рис. 9. Возрастной состав работников ЗАО «СК АСКО-Центр».

Для удержания своих конкурентных преимуществ страховой компании АСКО нужно непрерывно заниматься переподготовкой кадров своей компании. СК АСКО организует непрерывное обучение своих сотрудников как штатных специалистов, так и внештатных страховых агентов.

Важнейшим фактором эффективной работы страховой компании является непрерывная переподготовка персонала, для повышении производительности труда, для чего в первую очередь необходима качественная рабочая сила. Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость: чем выше его разряд, тем выше производительность его труда. На выполнение одной и той же работы у квалифицированных работников уходит значительно меньше времени, чем у менее квалифицированных. Благодаря своей высшей образовательной и профессиональной подготовке, такие работники получают возможность технологически «видеть» значительно больше своих непосредственных обязанности в процессе производства. Именно это во многом предопределяет более высокую степень удовлетворения своим трудом.

Переподготовка персонала – означает обучение квалификационных работников с целью изменения их профессионального профиля для достижения соответствия квалификации кадров требованиям.

Повышение квалификации персонала – это процесс совершенствования теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, освоение передовой техники и технологии, ориентации труда, производства и управления.

В СК АСКО практикуется непрерывная система профессионального обучения работников, а количество ступеней обучения зависит от сложности профессии и специальности.

Существует целый ряд причин, вызывающих необходимость обучения, переподготовки кадров в СК АСКО. Главными из них являются:

* увеличение стоимости рабочей силы как;
* давление конкурентов требует сокращение затрат, а следовательно большего эффективного использования трудовых ресурсов;
* технические изменения, требующие овладение новейшими знаниями;
* нехватка достаточно квалифицированных работников;
* подготовка работников к занятию более высокой должности;
* развитие потенциала работников, удовлетворения потребностей высших уровней;
* социальная ответственность предприятия за своих работников;

Обучение сотрудников проводиться как внутри компании, так и за ее пределами. АСКО привлекает к процессу обучения своих сотрудников Центр «Лик», находящейся в городе Курске по ул. Гагарина.

В соответствии с потребностями компании и требованиями страхового рынка разрабатывается программа переподготовки кадров. Программу разрабатывает отдел по управлению персоналом на 1 год, консультируясь с линейными руководителями и менеджерами высшего звена. Тематическое содержание программы переподготовки кадров страховой компании АСКО на 2005г. можно разделить на четыре раздела:

1. Основы страхового права;
2. Основы теории и практики страхования;
3. Основы психологии и социологии;
4. Тренинги делового общения.

Обучение сотрудников проводиться как внутри компании, так и за ее пределами. АСКО привлекает к процессу обучения своих сотрудников Центр «Лик», находящейся в городе Курске по ул. Гагарина.

Раздел первый – основы страхового права. Занятия по данной тематики проводиться регулярно, в зависимости от необходимости в их проведении. Так как страхование в России считается относительно молодой отраслью, то законодательная база мягко говоря несовершенна. Принимаются новые законы, постановления, нормативные акты. Сотрудником сложно самостоятельно ориентироваться в таком количестве информации. Поэтому менеджер по персоналу регулярно проводить семинары по основам страхового права. Процесс обучения проводиться, как самостоятельно менеджером по персоналу, так и с привлечением специалистов в области страхового права. Занятия проводились как для всех сотрудников компании, так и для отдельных категориях служащих. Необходимость занятий такой тематики очевидно, так как чем более осведомлены будут работники о нормативно правовой базе той деятельности, которой они занимаются, тем менее они будут допускать погрешностей.

За 2005г. среди сотрудников компании были приведены занятия на следующею тематику.

1. Изменение принципов страхования в Гражданском и Налоговом кодексах;
2. Взаимное страхование;
3. ФЗ «Об организации страхового дела в РФ»;
4. ФЗ «Об организации страхового дела в Российской Федерации»;
5. Положение о порядке расчета страховщиками нормативного соотношения активов и принятых ими страховых обязательств

Так же сотрудники из финансового отдела и отдела продаж посетили специализированные курсы в Москве.

Главная цель второго раздела программы переподготовки кадров– обеспечить страховых агентов информацией по грамотному оформлению полюсов, профессиональной консультацией страхователей, а так же знакомство с новыми видами страховых услуг СК «АСКО».

В 2005г. среди сотрудников по данному разделу были проведены занятия по следующим темам:

1. Страховое машейнечество, как определить недобросовестного клиента.
2. О розыгрышах и лотереях проводимых среди клиентов АСКО в 2005г.
3. Добровольное медицинское страхование.
4. страхования имущества предприятий, организаций, учреждений.
5. Страхование автотранспорта.

Третий раздел программы переподготовки является не менее важным, чем два предыдущих. Современному человеку очень важно быть стрессоустойчивым, сдержанным, коммуникабельным. Изучение психологии и социологии помогают человеку адаптироваться к меняющемуся ритму жизни, позволяет избегать психологических стрессов, дискомфортом. В 2005г. в СК «АСКО» сотрудниками центра «Лик» были проведены учебные мероприятия по следующим темам:

1. Тренинги стрессоустойчивости;
2. Формирование команды;
3. Деловые коммуникации;
4. Психологическая адаптация.

Все занятия проводились в виде тренингов и ролевых игр. На занятиях присутствовали, как сотрудники руководящие продажами, так и страховые агенты.

Четвертый раздел – тренинги делового общения важен для создания и поддержания благоприятного имиджа сотрудников компании. Данный раздел нацелен на формирования у сотрудников навыков делового общения. В 2005 г. занятия по данному разделу проходили по следующей тематики:

1. Правила ведения телефонных переговоров;
2. Каналы восприятия информации;
3. Как научиться внимательно слушать;
4. Адаптируйтесь к поведению клиента;
5. Технология продаж.

Занятия проводятся в конференц-зале, в непринужденной обстановке. Важным моментом является то, что обучение осуществляется без отрыва от работы.

Сотрудники компании непосредственно заинтересованы в проведении обучающих программ по нескольким причинам:

1. Освещаемые вопросы напрямую связанны с их профессиональной деятельность. Поэтому полученная информация позволит им сэкономить время на самостоятельный поиск нужной им информации;
2. Полученная информации пригодиться сотрудникам во время прохождения плановой ежегодной оценке (аттестации) персонала (см приложение 10);
3. Получение новой информации, овладение новыми навыками способствует развитию сотрудников, продвижению по служебной лестнице наиболее целеустремленных и талантливых.
4. За время обучения они могут показать свои способности, их может заметить начальство, тем самым их продвижение по служебной лестнице ускориться.

При исчислении размера затрат на обучение, как процента от годового оборота, реально СК АСКО расходуют на обучение суммы, находящейся в диапазоне 0,25% до 1% годовой прибыли. Затраты на обучения в АСКО увеличиваться вместе с ростом прибыли организации (см. приложение 6. рис. 6). В 2003 году затраты на обучение сотрудников составили от 12670 до 57200 руб., в 2004 году от 25070 до10280 руб., в 2005 от71250 до 285000 руб.

В число расходов на обучение включены:

1. Стоимость собственного курса обучения;
2. Стоимость разработки программы;
3. Стоимость работы преподавателей и консультантов;
4. Стоимость разработки методических и демонстрационных пособий;
5. Оплата командировочных;
6. Оплата труда слушателей или участников курса.
7. Дополнительные расходы.

В настоящий момент не АСКО включают в годовые бюджеты затраты на обучение. Бюджетирование обучения является одним из аспектов реального выполнения планов по обучению. Кроме того, бюджетирование определенного размера затрат на обучение позволяет лучшим образом осуществлять контроль за соответствующей статьей расходов и добиваться повышения эффективности производимых затрат.

Затраты на обучение планируются подразделениями и отделами в зависимости от реальной необходимости и специфики их деятельности. Преимущества данного подхода: обеспечивает непосредственное участие линейного руководства в процессе организация обучения персонала, усиливает связь между целями организации и конкретным обучением сотрудников. Недостатки: линейное руководство имеет тенденцию уделять больше внимания текущему обучению, в ущерб стратегическому, несоблюдение процедуры анализа необходимости в обучении, дублирование курсов и, как следствие, увеличение затрат, недостаточный контроль качества и эффективности обучения.

Для оценки эффективности обучения воспользоваться критериями измерения эффективности обучения по Киркпатрику: реакция - понравилась ли программа обучаемым, знания - какие принципы-факты и концепции усвоены, поведение - изменилось ли оно после обучения, результаты - каковы результаты в объективных показателях.

Для оценки удовлетворенности от программ обучения СК АСКО нами было произведено анкетирование (образец анкеты смотрите в приложении 5) сотрудников компании. Анкетирование сотрудников производилось выборочным методом. Нами было опрошено 30 сотрудников. Результаты анкетирования представлены в таблице 8.

Таблица 8.

Результаты анкетирования на тему: «Удовлетворенность сотрудников программой обучения»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Результат | Отношение сотрудников в % |
| Положите-льно | Отрица-тельно | Не имеет значения |
|  | Оснащение учебного процесса | 80 | - | 20 |
|  | Практическую полезность семинара | 60 | 10 | 30 |
|  | Доступность изложения материала преподавателем | 100 | - | - |
|  | Взаимосвязь теории и практики  | 70 | 10 | 30 |
|  | Возможность использования полученных материалов на практике | 50 | - | 50 |
|  | Возможность «показать» себя | 30 | 20 | 50 |
|  | Повышение своих профессиональных навыков | 70 | - | 30 |

Таким образом, отношение сотрудников АСКО к проводимым программам обучения можно характеризовать как положительное, так как общий процент удовлетворенности сотрудников от пройденного обучения составляет 67%.

Для оценки изменения объективных показателей работы сотрудников после прохождений обучения нами были проведены исследования, в которых мы проследили взаимосвязь между программами обучения организованными для своих сотрудников АСКО и количеством продаж страховых полюсов ОСАГО. На рис. 10 изображена динамика сбора страховых премий. На рис. 11 изображен график проведения учебных мероприятий среди сотрудников АСКО.

 Рис. 10. Динамика изменения страховых премий по договорам ОСАГО ЗАО СК «АСКО-Центр».

Рис. 11. График проведения учебных мероприятий ЗАО СК «АСКО-Центр».

При анализе данных двух графиков выявляется тенденция увеличение страховых премий после проведения учебных мероприятий. Так как в структуре портфеля СК АСКО – 47% составляет договора ОСАГО (см. приложение 6 рис.7), пики продаж которых приходятся на начало зимних и летних месяцев, то и в преддверии этих месяцев проводиться планомерная подготовка кадров к данному периоду. Таким образом сотрудники проходят подготовку прежде чем столкнуться с потребностями в ее прохождении, тем самым их компетенция, знания, умения не вызывают у страхователей сомнения. Благодаря чему увеличивается количество заключаемых договоров, возрастает имидж компании.

Таким образом непрерывный процесс переподготовки кадров СК АСКО является гарантом успеха и процветания компании.

**3. Предложения по оптимизации системы управления подготовкой и переподготовкой кадров ЗАО СК «АСКО-Центр».**

**3.1. Выявление потребностей сотрудников компании.**

Управление процессом подготовки кадров СК АСКО складывается из четырех составляющих:

1. Организация процесса обучения;
2. Планирование программы обучения;
3. Мотивация сотрудников к обучению;
4. Контроль знаний и умений приобретенных в процессе обучения.

Причем на первый план выдвигается планирование программы, которая формируется на основе квалификационных требований и должностной инструкции к профессии страхового агента.

Мотивация же сотрудника к обучению рассматривается как потребность получения знаний и умения для дальнейшей выполнения работы.

О проблеме мотивации человека к труду, к обучению сегодня написано множество книг, учебников, научных трудов. Многие российские компании рассматривают процесс мотивации персонала в процессе его трудовой деятельности. Процесс обучения относят к методам стимулирования персонала. При управлении процессом подготовки кадров мотивация отводиться на задний план, потребности человека не учитываются, во внимания берутся потребности компании в квалифицированных кадрах. Человек становится лишь элементом сложного механизма, который можно заменить в случае поломки.

На наш взгляд такой подход к управлению подготовкой кадров является не рациональным, и при составлении программы обучения следует не только учитывать потребности компании, квалификационный справочник и должностную инструкцию, но и потребности индивида. Что бы страховой агент, пришедший в компанию уже с момента обучения чувствовал себя нужным, незаменимым. Другими словами надо стимулировать агентов к обучению.

Достаточно часто вызывает удивление тот факт, что в организациях и фирмах, где достаточно хорошо структурирована и продумана материальная мотивация, сотрудники тем не менее увольняются и переходят в другие организации. Существуют другие обстоятельства, которые становятся мощными мотивирующими факторами. На сегодняшний день принято считать, что мотив - продукт встречи «внешнего» (стимул) и «внутреннего» (системы потребностей или сложившихся в прошлом мотивов человека), или мотив есть опредмеченная потребность. В этом смысле любая мотивация нематериальна, даже если она родилась от встречи с очень весомым материальным стимулом. Но как и материальная мотивация подвержена инфляции, так же инфляции подвержена и нематериальная мотивация. Можем выделить внешнюю и внутреннюю мотивации. Внешняя мотивация задается средой, внутренняя же должна определяться руководителями в каждом конкретном случае. Если меняется среда, рынок, организация, которая должна быть адекватна изменениям среды и рынка, - точно так же должна меняться мотивация. Изменения рынка требуют изменения требований к персоналу – соответственно, должна меняться мотивация, чтобы сотрудники были адекватны задачам. Если изменений в системе мотивации не происходит, то факторы, которые внутри организации считаются мотивирующими, перестают работать или же решают другие задачи. Мотивация – понятие временное, потому что организация – живая система. Такой же живой должна быть и мотивация, которая выстраивается внутри организации.

Начинать выяснять мотивирующие факторы нужно с момента отбора персонала. Чтобы выявить истинную внутреннюю мотивацию сотрудника, еще при приеме на работу руководству необходимо составить личный маршрут сотрудника, потому что с количеством времени, которое он будет работать в организации, тех задач, которые он будет решать, его мотивация будет меняться. То есть для начала надо выяснить, что конкретно человеку в данный момент от данной организации нужно, а потом – когда и что ему нужно сделать, чтобы это реализовать. В дальнейшем надо проводить регулярный анализ потребностей сотрудника, сопоставлять с его профессиональной деятельностью и условиями, которые организация ему предоставляет для реализации. Важно отметить, что мотивация будет работать только тогда, когда с сотрудником будет установлен четкий контракт: задача ставится – прописывается и обговаривается – выполняется – сотрудник получает желаемое. Этот «личный маршрут» позволяет строить прогноз продуктивности сотрудника во временной динамике:

1. будет ли он ставить высокую или низкую планку профессиональных достижений;
2. на какое время "хватит энергии" той или иной группы потребностей;
3. какие стимулы будут способствовать продуктивности.

Те же цели преследует анализ мотиваторов - факторов внешней среды, побуждающих и направляющих активность человека. Если руководители хотят, чтобы мотивация была сильная и это было бы связано с развитием бизнесструктуры, то она должна работать на личные цели сотрудников. Если в организации игнорируются личные цели сотрудников, сохранить персонал трудно. Мотивация, с точки зрения системного подхода, связана с организационной культурой. Говоря о системе мотивации, которая характерна для нынешнего времени, обязательно надо учитывать, что мотивация должна быть связана со стратегией компании. Мотивация – это гибкая система, которая должна всегда создаваться под конкретную стадию развития организации которая проводится так, чтобы организация была адекватна изменениям среды.

Нами было проведено исследование по выявлению потребностей сотрудников СК АСКО. Иерархия мотивов сотрудников данной компании соответствуют известной иерархии мотивов Маслоу, то есть 1 уровень – это материальная безопасность, 2 – изменение уровня своей жизни, третье – потребность в принадлежности к организации, 4 – потребность в должностном статусе, 5 – в самореализации.

В процессе работы сотрудника в организации его потребности и мотивация изменяется следующем образом:

1. На начальных этапах сотрудничества с Компанией соискатель должности или сотрудник, проходящий подготовку, мотивирован потребностью в материальной безопасности. Он, как правило, весьма нуждается в деньгах для себя и своей семьи. Можно также смело говорить о существовании ещё одной движущей силы для соискателя – потребности в изменении в своей жизни. Кроме этого, существенное значение для него имеет потребность в принадлежности к крупной мощной организации, которая на первых этапах обеспечивает стабильность его материального положения, а на следующих этапах выступает как средство для достижения личностных целей. Итак, перечисленные выше потребности можно отнести к разряду актуальных. Остальные потребности находятся в тот момент в “дремлющем”, латентном состоянии.

2. По мере работы на фирме, если эта работа является успешной, у сотрудника последовательно активизируются потребность в повышении социального статуса.

3. После определённого времени работы ( 4 – 5 лет), у него актуализируется потребность в самоактуализации, в творчестве, в полном раскрытии всех своих возможностей, в частности, в качестве организатора и руководителя. Помимо интервью и тестов, данная потребность зримо проявлялась во время деловых игр, где большинство из обследуемых сотрудников успешно лидировали как в ходе групповых обсуждений, так и во время выступлений.

4. Несмотря на то, что такие мотиваторы, как карьера и лидерство не являются необходимыми для непосредственной деятельности страхового агента, тем не менее наличие их у соискателей является весьма существенным фактором успешности будущей деятельности. И здесь важно еще раз подчеркнуть, что если анализ жизненных целей и задач, стоящих перед человеком, прорабатывается и начинает проводиться уже на этапе подбора персонала, это обеспечивает длительную работу сотрудника в организации.

Если мы говорим о том, что мотивация – фактор изменчивый и что она должна соответствовать среде, это возможно только при том, что происходит систематическое обучение персонала. Если мотивация меняется по целям организации, то отсюда напрямую вытекает система длительного обучения сотрудников, потому что для одних людей это возможность решить вопрос построения карьеры, для других – совершенствование недостающих им навыков для работы в изменившейся среде. Если организация создает гибкую систему мотивации, можно говорить о том, что организация эта живая, что она адекватна среде и запросу рынка. Очевидно, что обучение является мощным фактором мотивации персонала. Ведь для одних людей важно само повышение профессиональных навыков, для других обучение – индикатор стабильности их компании, для третьих – проявление заботы компании о них, что формирует их лояльность компании. Таким образом, у сотрудников появляется уверенность в завтрашнем дне, а это, очень сильный мотивирующий фактор.

Потребности различаются у людей разных возрастных групп. Поэтому при определении потребностей следует читывать возраст сотрудников поступающих на должность страхового агента. Как правила в страховые агенты идут люди старше 25 лет

На рисунке 11 представлены результаты проведенного нами исследования, целью которого было проследить взаимосвязь удовлетворенности сотрудников ЗАО СК АСКО от работы и их возрастом.

В ходе исследования было обнаружено, что на протяжении, всего периода трудовой деятельности человека его удовлетворенность работой меняется как в большую, так и в меньшую сторону. В возрастной группе от 20 до 30 лет удовлетворенность работой снижается по мере того, как дает о себе знать расхождение между идеалами и реалиями работы на определенной должности. По мере того как человек приспосабливается к этим реалиям и достигает определенных профессиональных целей, его удовлетворенность постепенно увеличивается; пик ее приходится на возраст около 40 лет. За этим периодом следует «кризис середины карьеры», который обычно наблюдается в возрасте от 45 до 50 лет. После разрешения этого кризиса уровень удовлетворенности опять повышается, но снова начинает падать, когда человек готовится к уходу на пенсию. Источниками удовлетворенности работой являются условия труда и результаты, которые они лично рассматривают как вознаграждения. Так же следует учитывать возможную зависимость удовлетворенности работой от личностных характеристик. Людям присущи устойчивые черты, которые предрасполагают их к удовлетворенности или неудовлетворенности своей работой, независимо от фактической производственной ситуации. Удовлетворенность работой в значительной степени зависит от того, насколько человек вообще счастлив, и от того, как он смотрит на мир.

Рис. 12. Изменение удовлетворенности работой в зависимости от возраста

В связи с вышесказанным, для создания мотивации страхового агента к труду, при организации его подготовки важно учитывать следующие моменты:

1. Дать сотруднику понять, что работа страхового агента – это реальный шанс зарабатывать столько денег, сколько требуется для удовлетворения своих жизненных потребностей;
2. Объяснить, что СК АСКО это одна большая, дружная компания. В которой работают профессионалы. Что сотрудники компании добрые отзывчивые люди.
3. В компании есть возможность карьерного роста, самореализации, творческого и профессионального развития;
4. Научить сотрудника позитивно относиться к жизни, во всем находить положительные стороны, а негативные моменты воспринимать как испытания, которые нужно преодолевать;
5. Научить сотрудника ценить свое время, свои возможности;
6. Научить сотрудника ставить перед собой цели, задачи, которые нужно достигать.

Конечно, нельзя составить программу подготовки страхового агента учитывая только его потребности, следует так же учитывать и потребность организации в квалифицированных специалистов. Программа подготовки страхового агента должна создавать профессионала в области продажи страховых услуг.

Нами было проведено исследование по выявлению профессионально важных качеств страхового агента. В исследовании принимали участия страховые агенты, а так же менеджеры отдела продаж и отдела по работе с персоналом. Исследование проводилось методом опроса. Обследуемым предлагалось ответить на 3 вопроса:

1. Определите важнейшие профессиональные функции страхового агента?
2. Какими качествами должен обладать страховой агент?
3. Какими знаниями и умениями должен обладать страховой агент?

Результаты исследования представлены в таблице 9.

Таблица 9.

Профессионально - важные качества страхового агента

|  |  |
| --- | --- |
| Параметр | Результат опроса |
| Профессиональные функции | поиск страхователей; ведение переговоров со страхователями; разъяснение условий страховании и оказание им помощи в выборе оптимального варианта; осуществление страховых выплат; согласование вопросов принятия на страхование рисков и регулирования тарифов; взаимодействие с другими агентами; получение и передача от страхователей страховой премии (взносов); урегулирование претензий и убытков; консультирование страхователей после заключения договора; осмотр и оценка объектов страхования. В целом данный список профессиональных функций отражает должностные обязанности страхового агента, перечисленные в Квалификационном справочнике. |
| Основные профессионально важные качества | коммуникабельность; умение принимать решения и контролировать ситуацию; установление межличностных отношений; административные способности и самодисциплина; профессиональные и этические качества; способность обучаться, умения и навыки в работе; постановка целей и их достижение; уверенность в себе и самостоятельность; владение специальными знаниями о страховом деле; умение формировать клиентскую базу |
| Знания и умения | знание видов страховых услуг и условий страхования, знание методов определения степени риска; знание порядка заключения и оформления договоров; знание правовых основ страховой деятельности; знание нормативных правовых актов, положений, инструкций в соответствии с должностной инструкцией; знание основ трудового законодательства; знание правил и норм ох­раны труда; знание основ психологии и организации труда; знание основ рыночной экономики |

При планировании подготовки страховых агентов важно так же не забывать о педагогических принципах и задачах, которыми должен руководствоваться менеджер по персоналу, тренер, преподаватель проводящий занятия.

Руководство обязано заниматься воспитанием своих подчиненных, при этом обеспечивая решение таких педагогических задач: умственное развитие; нравственное обогащение; конфортизация общения.

Решая эти задачи, можно направленно использовать соответствующие инвестиции, в результате которых подчиненные будут «умнеть», становятся профессионально честолюбивыми и коллективно организованными. Следует придерживаться следующих педагогических принципов:

* Актуализировать интерес к проявлению личностных способностей;
* Развивать социальные чувства;
* Возбуждать жизненный оптимизм;
* Стимулировать вкус к профессиональному росту;
* Увлекать благородными идеями.

Первый принцип. Г. Бокль: «Способности человека, насколько учит нас опыт и аналогия, безграничны; нет никакого основания полагать даже какой–нибудь воображаемый предел, на котором останавливается человеческий ум».

Второй принцип. К. Р. Роджерс: «В наше время надо гораздо больше знать и уметь, чтобы уменьшить напряженность в человеческих отношениях».

Третий принцип. И. И. Мечников: «Эволюция чувства жизни в развитии человека составляет настоящую основу философии оптимизма. Оно, это чувство, имеет громадное значение и потому должно быть по возможности тщательно изучено».

Четвертый принцип. С. П. Королев: «Если ты сделал быстро, но плохо, все скоро забудут, что ты сделал быстро, но зато долго будут помнить, что ты сделал плохо».

Пятый принцип. Ф. М. Достоевский: «Без идеалов, то есть без определенных хоть сколько-нибудь желаний лучшего, никогда не может получиться никакой хорошей действительности».

Итак, при создании программы подготовки страховых агентов следует учитывать:

1. Потребности сотрудников, составлять линейный маршрут их потребностей;
2. Возраст сотрудников;
3. Профессионально важные качества страхового агента;
4. Педагогические принципы.

Для того, чтобы обучение сотрудников выполняло свою огромную мотивирующую функцию, необходимо создать у сотрудников организации правильное отношение к этому обучению. Правильно простроенная система обучения может быть и должна восприниматься сотрудниками как система вознаграждения.

**3.2. Программы подготовки и переподготовки страховых агентов.**

Подготовка страхового агента должна начинаться на этапе подбора.

По мимо выяснения библиографических данных. При отборе кандидатов в страховые агенты так же следует учитывать следующие критерии:

1. Образование не ниже среднеспециального;
2. Хорошие внешние данные;
3. Способность к обучению;
4. Осознание своих жизненных целей и ценностей;
5. Желание работать страховым агентом;
6. Потребность к творчеству, достижению успеха;
7. Эмоционально – психическая устойчивость;
8. Жизнерадостность
9. Не конфликтность.

Выявить данные характеристики у кандидата на должность страхового агента позволит устное собеседование, а так же его ответы на разработанную нами анкету (см. приложение 11).

С помощью такого анкетирования можно больше узнать о человеке, чем при стандартном анкетировании. К тому же кандидаты не соответствующие вышеизложенным критериям сразу отсеяться. Таким образом к программе обучения страхового агента подойдет те кандидаты, которые по нашему мнению в дальнейшем останутся работать в компании. Ведь проблема текучести страховых агентов в российских страховых компаниях крайне велика – как правило среди людей прошедших обучения реально остаться работать 10-15%.

Процесс начального обучения страхового агента должен состоять из двух блоков:

1. Базовый курс подготовки страхового агента, включающий:
* Основы страхового дела;
* Страховое законодательство и нормативные документы;
* Страхование физических лиц;
* Страхование юридических лиц;
* Основы продаж страховых услуг.
1. Адаптационный блок, включающий:
* Культура общения;
* Организация собственной работы;
* Способы преодоления стрессов;
* Имидж страхового агента;
* Осознание своих жизненных целей;
* Психология влияния;
* Здоровье и работоспособность.

Базовый этап обучения должен проводиться сразу после заключения агентского трудового договора. Адаптационный – по завершению базового этапа в процессе трудовой деятельности. Разработанная нами программа базового курса подготовки страхового агента представлена в таблице 10.

Базовый курс подготовки нацелен на формирования знаний и умений в соответствии с квалификационным справочником и должностной инструкции страхового агента. Для проведения базового курса подготовки следует формировать группы от 10 до 16 человек. Такое количество обучаемых в группе позволить менеджеру, ведущему занятие использовать индивидуально – личностный подход к обучению. Курс рассчитан на 40 учебных занятий, продолжительностью 45 минут. В день следует проводить по 4 занятия, таким образом курс будет пройден за 10 дней.

Обучение должно проводиться в светлом, хорошо проветриваем помещении. Перерывы между занятиями следует делать от 5 до 10 минут, так как за большее время внимание обучаемых рассевается.

Таблица 10.

Базовый курс подготовки страхового агента.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № темы учебного занятия | Тема учебного занятия | Количество учебных занятий | Вид учебного занятия | Оборудование | Способ контроля |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Основы страхового дела |
|  | Введение в профессию страхового агента | 1 | Групповая дискуссия | Раздаточный материал, доска, маркер | \_\_\_\_ |
|  | Основы истории и теории страхового дела. Современное состояние и основные тенденции развития российского предпринимательства.  | 1 | Самостоятельная работа с учебным текстом (дома),Групповая дискуссия |  | Анализ практи-ческих ситуаций |
|  | Знакомство с компанией | 1 | Экскурсия по филиалу СК АСКО | Мультимедиа проектор |  |
| Страховое законодательство и нормативные документы  |  |
|  | Страховое законодательство | 2 | Лекция | Конституция РФ, налоговый кодекс РФ, ФЗ о страховании | \_\_\_\_ |
|  | Система оплаты страхового агента | 1 | Лекция | Доска, маркер, раздаточные материалы | Решение индиви-дуальной задачи |
| Страхование физических лиц |  |
|  | Страхование имущества граждан | 2 | Лекция | Учебный материал по продуктовой линии страхование имущества граждн | Устный опрос |
|  | Страхование транспортных средств | 6 | Лекция | Учебный материал по продуктовой линии страхование транспортных средств | Решение индиви-дуальной задачи |
|  | Страхование граждан от несчастного случая | 2 | Лекция | Учебный материал по продуктовой линии страхование граждан от несчастного случая | Решение индиви-дуальной задачи |
|  | Добровольное медицинское страхование | 2 | Лекция | Учебный материал по продуктовой линии Добровольное медицинское страхование | Тести-рование |
| Страхование юридических лиц |  |
|  | Страхование имущества предприятий, организаций и учреждений | 2 | Лекция | Учебный материал по продуктовой линии страхование имущества предприятий, организаций и учреждений | Решение индиви-дуальной задачи |
|  | Страхование ответственности организаций | 4 | Лекция | Учебный материал по продуктовой линии страхование ответственности организаций  | Тести-рование |
| Основы продаж страховых услуг |  |
|  | Создание клиентской базы | 2 | Бизнес - тренинги | Бумага, фломастеры, доска, ватман | \_\_ |
|  |  «Холодные звонки***»*** | 2 | Деловые и ролевые игры | Телефон, бумага, фломастеры, доска,  | Практи-ческий звонок |
|  | Установление контакта | 2 | Деловые и ролевые игры | Доска, маркер, клейкая бумага | Устный опрос |
|  | Выявление потребностей | 2 | Анализ практических ситуаций | Раздаточный материал, ватман, фломастеры | Тести-рование |
|  | Презентация - аргументация | 2 | Бизнес - тренинги | Рекламные листовки, бумага, фломастеры | \_\_ |
|  | Работа с возражениями | 2 | Деловые и ролевые игры | Доска, маркер | Тести-рование |
|  | Завершение сделки | 2 | Деловые и ролевые игры | Раздаточный материал, значки | \_\_ |
|  | Закрепление отношений с клиентам | 2 | Анализ практических ситуаций | Блокноты | Зачет |
| Итого | 40 |

На протяжении всего курса обучения проводиться контроль полученных знаний и умений, за каждое испытание выставляется баллы. В итоге к зачету каждый член группы придет с определенным количеством баллов. Итоговый зачет следует проводить в форме ролевой игры. Суть которой в следующем:

1. Участником предлагается разбиться на три группы, две группы из которых являются соответственно страховыми компаниями А и В, третья потенциальными страхователями, распределения ролей среди участников зависит от количества набранных баллов: обучаемые с большем количеством баллов – страхователи, с меньшем – страховщики.
2. Участникам, представляющим страховые компании надо заключить наибольшее количество договоров, используя при этом командную работу; участникам изображающих страхователей надо узнать от представителей фирм как можно больше информации о компании, о страховании.

Такой способ зачета, помогает повторить пройденный материал, и по возможность восполнить пробелы в знаниях.

По окончанию курсов обучения, в торжественной обстановке, всем участникам обучения вручается сертификат об окончании курсов страхового агента. Так же обучаемых приглашают пройти второй этап обучения.

Для консультации и помощи в работе за каждым начинающим страховым агентом, вновь приступившем к работе закрепляется наставник, страховой агент работающий в компании достаточно длительный срок. Причем при выборе наставника следует учитывать:

1. Наставник должен быть старше своего подопечного;
2. Наставник должен быть отзывчив, не конфликтен;
3. Объемы продаж страховых услуг наставником должны быть выше среднего уровня продаж;
4. Близость проживания наставника и подопечного.

Несомненно, каждый труд должен быть оплачен, поэтому для мотивации консультантов следует выплатить за первые 3 месяца 0,5% от суммы заключенных страховым агентом договоров, при условии, конечно, что будет иметь факт помощи своему наставнику. Данную статью расходов страховой компании следует внести в бюджет обучения сотрудников.

Второй блок подготовки – адаптационный. Основные его задачи: мотивация к работе, осознания собственной значимости работников, установка на эффективный труд работников.

Разработанная нами программа адаптационного блока подготовки страхового агента представлена в таблице 11.

К обучению данному блоку могут привлекаться как страховые агенты окончившие базовый курс подготовки, так и страховые агенты уже имеющие страж работы в данной должности, так и прочие сотрудники страховой компании. Количество обучаемых в группе не имеет принципиального значения. Следует только учитывать вместимость помещения, в котором будут проводиться занятия.

Если базовый курс подготовки мог проводить менеджер по обучению персоналу СК АСКО, то к процессу обучения адаптационному блоку, кроме менеджера по обучению персонала следует привлекать преподавателей по следующим специальностям:

1. психолог;
2. литератор;
3. имиджмейкер, или модельеров, визажистов;
4. врачей – терапевтов.

Курс рассчитан на 16 учебных занятий, продолжительностью 45 минут. Занятия следует проводить по одному разу в неделю, таким образом курс будет пройден за 4 месяца.

Такие временные рамки между занятиями имеют ряд преимуществ:

1. Сотрудники не «отрываются» от работы;
2. У сотрудников появляется возможность самостоятельно разобраться в заинтересовавшей теме, при этом не отвлекая внимания к другой;
3. Возможность встретиться с коллегами, обсудить важные профессиональные темы.

Таблица 11.

Адаптационный курс подготовки страхового агента.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № темы учебного занятия | Тема учебного занятия | Количество учебных занятий | Вид учебного занятия | Оборудование | Способ контроля |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|  |
| Осознание своих жизненных целей |
|  | Выявления своих ближайших целей и способов их достижения | 1 | Лекция | Раздаточный материал, доска, маркер | \_\_ |
|  | Определения своих стратегических целей, и способов их достижения | 1 | Лекция | Раздаточный материал, доска, маркер | \_\_ |
| Культура общения |
|  | Культура речи | 1 | Лекция, деловая игра |  | Тест |
|  | Мимика, жесты | 1 | Тренинг | Слайды | \_\_ |
| Имидж страхового агента |  |
|  | Внешний вид страхового агента | 1 | Лекция, групповая беседа | Предметы гардероба, фотографии с изображением костюмов, макияжа | \_\_ |
|  | Составные части имиджа | 1 | Деловая игра | Маркер, доска | Уст-ный опрос |
| Психология влияния |  |
|  | Орудия влияния на окружающих | 1 | Лекция | Маркер, доска | \_\_ |
|  | Обязательства являются ключевым фактором | 1 | Деловая игра | Раздаточный материал | \_\_ |
| Способы преодоления стрессов |  |
|  | Определение своего психологического типа. Способы защиты от эмоциональных перегрузок | 2 | Лекция | Маркер, доска | \_\_ |
| Здоровье и работоспособность |  |
|  | Составляющие здоровья | 2 | Групповая беседа |  | \_\_ |
|  | Определение своих биоритмов | 1 | Лекция | Маркер, доска  |  |
| Организация собственной работы |
|  | Планирование рабочего дня, недели | 2 | Лекция, деловая игра | Маркер, доска, календарь, бумага  | \_\_ |
|  | Определение своих биоритмов | 1 | Лекция |  | Тест |
| Итого | 16 |

По окончанию адаптационного блока, вместо привычной системы контроля, нужно устроить конференцию по пройденной тематике. То окончанию конференции участникам предлагается внести свои предложения, в специально заготовленную книгу, о тематике будущих программ обучения в компании. На основании этих данных, менеджер по персоналу, сможет выявить потребности сотрудников компании в обучении, и составить программу обучения на будущею перспективу.

Разработанная нами программа состоит из двух блоков, один из которых, ориентируется на потребности компании в квалифицированных кадров, второй нацелен на потребности сотрудников в уважении, в осознании себя, в самореализации. Поэтому данная программа

**3.3 Анализ эффективности от внедрения программы подготовки и переподготовки кадров.**

Прогнозирование и оценка эффективности внедряемой программы являете основанием для внедрения программы подготовки страховых агентом или отказа от ее внедрения

При внедрении новой программы подготовки страхового агента, следует выявить все жизненно важные аспекты программы подготовки. Среди которых:

1. Гарантия ориентации программы обучения на достижение стоящих перед организацией целей и ее действий как составной части конкретной операционной программы.
2. Наличие в компании профессиональных, а так же возможность привлечения требуемых специалистов по проведению подготовки страхового агента.
3. Гарантия того, что каждая стадия программы подготовки оценивается индивидуально для контроля полезности вклада в успех всей программы.

Программа ориентированна на достижение строящих перед организаций целей, а именно:

1. Второй блок программы направлен на самореализацию и развитие персонала, что соответствует миссии СК АСКО;
2. Среди стратегических целей и задач СК АСКО выделяют:
* создание эффективной системы качества и повышение конкурентоспособности оказываемых страховых услуг. Программа подготовки страхового агента на выработку у страхового агента грамотного, культурного отношения к клиентам, а так же на осознание того, что в его обязанности входит не только продажа страховых полюсов, но и консультация, помощь клиенту в случае возникновения страхового события. Таким образом качество обслуживания клиентов, а соответственно и их мнение о СК АСКО возрастет.
* постоянное обучение персонала. Программа подготовки состоит из двух этапов, важнейшей задачей второго этапа является выявление потребности персонала в дальнейшем обучении, а так же планирование обучения в зависимости от предложений персонала.
* дальнейшее развитие филиальной и агентской сети в Центральном Черноземье. Без подготовки страховых агентов внутри компании дальнейшее расширение агентской сети невозможно

Таким образом, программа подготовки ориентирована на достижения стоящих перед организаций целей.

В отделе по работе с персоналом СК АСКО работают высококвалифицированные специалисты. Подготовкой страховых агентов они занимаются уже не первый год. Поэтому проблемы поиска специалиста, но найму и отбору страхового агента нет. Процесс обучения базовому разделу страхового агента должен осуществлять менеджер по обучению персонала, которой так же имеется в штате компании. Относительно второго блока обучения тут можно поступить двояко: послать менеджера по обучению на курсы по психологии, медицине, созданию имиджа или пригласить специалистов в данных областях. Для проведения занятий по психологии следует пригласить тренера из центра «Лик», с которым СК АСКО сотрудничает уже довольно большой отрезок времени. Тренера по занятиям нацеленным на сохранение здоровья и работоспособности следует пригласить из «Курского государственного медицинского университета» или «Курского базового медицинского колледжа». Специалиста по созданию имиджа следует пригасить из «Курского государственного университета».

Значит, в СК АСКО присутствуют специалисты по найму отбору, персонала, а так же имеется возможность привлечения специалистов со стороны.

Каждая стадия программы подготовки оценивается индивидуально и вносит свой вклад в успех всей программы, а именно:

1. Стадия найма и отбора персонала оценивается с точки зрения отбора кандидатов подходящих в страховые агенты. Анализ анкетных данных и устное собеседование поможет отобрать кандидатов реально предполагающих связать свою жизнь с страховой компанией АСКО. Таким образом уйдет проблема большой текучести кадров в компании.
2. Стадия базовой подготовки страхового агента способствует формированию навыков и умений необходимых страховому агенту, результаты от данной стадии можно проследить динамики продажи страховых полюсов, конкретным страховым агентом.
3. Стадия адаптационной подготовки страхового агента влияет на его отношение к компании, на желание идти в вверх по карьерной лестнице. Оценить данную стадию можно только спустя большой промежуток времени.

Таким образом, каждая стадия подготовки страхового агента является индивидуальной, но в тоже время все стадии подготовки плавно переходят, дополняют одна другую.

Так же следует рассчитать затраты связанные с реализацией программы, внести их в бюджет расходов компании. Проанализировать возможное воздействие программы подготовки на сотрудников компании.

Существуют следующие расходы, связанные с реализацией программы подготовки страхового агента

1. Оплата труда менеджера по персоналу;
2. Оплата труда тренера по обучению;
3. Оснащение учебных мероприятий.

Рассчитаем расходы, которые необходимы на проведение одного курса программы подготовки.

1. Месячная оплата труда менеджера по персоналу СК АСКО составляет 8000 рублей за 24 календарных дня, продолжительность рабочего дня 8 часов.

Рассчитает стоимость одного рабочего часа менеджера по персоналу:

Ст.часа = 8000/(24\*8)=41, 60 руб/час

 Затраты времени его рабочего времени на подбор кандидатов, включающих устное собеседование и анализ анкетных данных, при учете что кандидаты на работу страхового агента будет приходить самостоятельно по рекламным объявлениям, составляют 20 минут на одного кандидата. Значит для формирования группы из 10 – 16 человек требуется от 3, 5 – до 5, 5 часов. При учете, что процент подходящих на должность страхового агента будет составлять 50%, то затраченное время увеличится в два раза и будет составлять от 7 – до 11 часов. Таким образом оплата менеджеру по персоналу набора и отбора одной учебной группы будет составлять от 291,20 до 457, 6 рублей.

1. Оплату труда тренера по обучении рассмотрим раздельно относительно каждого блока программы:
* На базовый курс подготовки страхового агента требуется 40 учебных занятий. Таким образом, оплата труда менеджера по обучению за базовый курс подготовки составит 1664 рублей.
* В адаптационном блоке расчет оплаты труда специалистов представлена в таблице

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Преподаватель | Количество проведенных занятий | Стоимость одного учебного часа, руб. | Оплата всего, руб. |
| Менеджер по обучению СК АСКО | 6 | 41,6 | 249,6 |
| Оплата труда внешних для организации преподавателей | 10 | 150 | 1500 |
| Итого | 16 |  | 1749,6 |

Итого расходы, связанные с оплатой труда преподавателей по проведение двух блоков обучения составят 3413,6 рублей.

1. Затраты, требуемые для оснащения учебного материала представлено в таблице

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Имеется в наличии | Требуется, единиц. | Стоимость единицы, руб. | Всего, руб. |
| Учебная аудитория | есть | − | − | − |
| Стулья, с подставками для письма | есть | − | − | − |
| Мультимедиа проектор | есть | − | − | − |
| Телевизор | есть | − | − | − |
| Видеомагнитофон | есть | − | − | − |
| Аудиомагнитофон | есть | − | − | − |
| Доска для письма | есть | − | − | − |
| Доска для наклеек | есть | − | − | − |
| Телефон | есть | − | − | − |
| Клейкая бумага | нет | 3 упаковки | 15 | 45 |
| Ватман | нет | 28 | 10 | 280 |
| Раздаточные материалы | нет | 16 | 30 | 480 |
| Маркер, фломастер | нет | 49 | 8 | 392 |
| Бейджик | нет | 16 | 5 | 240 |
| Папки для информации | нет | 16 | 6 | 96 |
| Итого |  |  |  | 1533 |

Итак для оснащения учебного процесса потребуется 1533 рубля, из которых 872 рубля (раздаточные материалы, маркер, фломастеры) могут быть использованы и последующих программах обучения.

Рассчитаем общие затраты на один курс подготовки страхового агента, которые складываются из суммы оплата труда менеджера по персоналу, оплата труда тренеров по обучению, оснащение учебных мероприятий. Общие затраты составляют 5404, 2 рублей.

**Список использованной литературы**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая и третья. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2003. – 448с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации (от 30 декабря 2001г. №197-ФЗ). – СПб.: Виктория плюс, 2002. – 192с.
3. Архипов А. П., Гомелля В. Б. Основы страхового дела: учебное пособие для высших учебных заведений. – М.: «Маркет ДС», 2002. – 407с.
4. Дэвид Бланд. Страхование принципы и практика. - М.: Финансы и статистика, 1998. – 139с.
5. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Компетенции и методы планирования / учебное пособие. – М.: Издательство «Финпресс», 1998 г. – 192 с.
6. Денисенко Г. Ф. Охрана труда: Учебное пособие для инж.-экон. Спец. Вузов. – М.: Высш. шк., 1985. – 319 с., ил.
7. Шепель В. М. Управленческая этика. – М.: Экономика, 1989. – 287 с.
8. Кнорринг В. И. Теория и практика искусства управления. Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». – М.: Издательская группа НОРМА – ИНФРА М, 1999. – 528 с.
9. Шепель В. М. Человеческая компетентность менеджера. Управленческая антропология. – М.: Народное образование, 1999. – 432с.
10. Черняк В. З. Бизнес – планирование: Учебник для вузов. М.:ЮНИТИ – ДАНА, 2002. – 470с.
11. Кротова Н. В., Клеппер Е. В. Управление персоналом: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 320с.: ил.
12. Майкл Армсронг Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. –М.: ИНФРА-М, 2002.-VIII, 328с.
13. Стенюков М.В. Справочник секретаря – М.: «Издательство ПРИОР», 2001. – 192с.
14. Бишоп С., Тэйлор Д. Тренинг изменений в организациях – СПб.: Питер, 2002. – 384с.
15. Паркер Г., Кропп Р. Формирование команда:Сборник упражнений для трениров – СПб.: Питер, 2002. – 160с.
16. Рай Л. Развитие навыков тренинга. - СПб.: Питер, 2002. – 208с.
17. Торн К., Маккей Д. Тренинг. Настольная книга тренира - СПб.: Питер, 2001. – 208с.
18. Чалдани Р. Психолгия влияния. - СПб.: Питер, 2001. – 288с.
19. Огорев Г. 31 закон карьерного роста. – М.: РИПОЛ КЛАССИК, 2002. – 448с.
20. Управление персоналом. Под. ред. С.И. Самыгина. Серия «Учебники, учебные пособия» - Ростов Н/Д: «Феникс», 2001. 512 с.
21. Управление персоналом. Кадровый аспект. Учебное пособие./ Под общ. ред. Склярова В.Ф Москва, 1995
22. Управление персоналом организации. Учебник/ под ред. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.
23. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Пои ред. Т.Ю. Базарова, У67 БЛ. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2002. - 560 с.
24. Проект ВКГ национального союза кадровиков «Библиотека персонал-технология», Методическое пособие./ Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом» для подписчиков на I полугодие 2005г., 36с.
25. Папонова Н. Создание базы данных компетенций//Кадры предприятия. – 2004. - №9. – С.31-37
26. Папонова Н. Как организовать и внедрить внутренне обучение в компании//Кадры предприятия. – 2005. - №9. – С.41-47
27. Сидняев Н.И Перспективные направления развития нейросетивых технологий в страховом деле//Страховое дело. – 2006. - №1.- С.15-17.
28. Тимонов В. М. Как создать эффективную команду?//Справочник по управлению персоналом №9 2003г. – С.12-27
29. Тельнов Ю. Разработка обучающейся организации с применением интеллектуальных технологий//Проблемы теории и практики управления. – 2005. - №6. - С.85-88
30. Шипилова О.А. На пути к совершенству: планирование обучения//Кадры предприятия. – 2005. - №1. – С.35-39
31. Юлдашев Р.Т. Страховая услуга – основной результат страховой деятельности// Страховое дело. -2006. - № 1. – С. 9-14
32. Работа & зарплата.- 2005. - №49. – С.562-588
33. [http://finansmag.ru/enews](http://finansmag.ru/enews/18885)
34. [http://www.intalev.ru](http://www.intalev.ru/index.php?id=837)
35. www.pplus.ru
36. www.persona-kadr.ru

**Приложение 1.**

**Развития науки управления персоналом.**

Формирование науки управления персоналом началось вместе с формированием теории управления как науки, которое произошло более ста лет назад в самом начале периода промышленной революции. Тогда управление организацией и управление ее персоналом не различались. В настоящее время научное направление «Управление персоналом» формируется на стыке теории и организации управления, психологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики труда, трудового права, политики и ряда других наук.

В связи с тем, что теории управления персоналом развивались вместе с различными школами управления, последние наложили отпечаток на название первых. В настоящее время различают три группы теорий: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов. Видными представителями классических теорий являются:Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А.К. Гастев, П.М. Керженцев и др. К представителям теорий человеческих отношений относятся: Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк и др. Авторами теорий человеческих ресурсов являются:А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор и др. Основные постулаты, задачи и ожидаемые результаты от реализации этих теорий приведены в табл. 1.

Классические теории получили развитие в период 1 с 1880 по 1930 г. Теории человеческих отношений стали применять с начала 1930-х годов. Теории человеческих ресурсов являются современными. По мере развития теории становятся все более гуманными.

По мнению исследователей, с 1900 годов началась специализация в этой области человеческой деятельности. До того времени функции управления персоналом были прерогативой руководителя, который до 80% своего рабочего времени тратил на управление сотрудниками.

Таблица 1.

 Теории управления о роли человека в организации.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Постулаты теорий | Задачи руководителей организации | Ожидаемые результаты |
| Классические теории | Труд для большинства индивидов не приносит удовлетворения, это присущее для них качество. То, что они делают, менее важно для них. Нежели то, что они зарабатывают, делая это. Мало таких индивидов, которые хотят или могут делать работу, требующую творчества, самодеятельности, инициативы и самоконтроля | Главной задачей руководителя является строгий контроль и наблюдение за подчиненными. Он должен разложить задачи на легкоусваиваемые Простые и повторяющиеся операции, разработать простые процедуры труда и проводить их в практику | Индивиды могут перенести свой труд при условии, если будет соответствующая заработная плата и если руководитель будет справедлив. Если задачи будут в достаточной мере прощены и если индивиды будут строго контролироваться, то они смогут соблюсти фиксированные нормы производства |
| Теории человеческих отношений | Индивиды стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание быть интегрированными, признанными как индивиды. Эти потребности являются более важными, чем деньги, в побуждении и мотивированности к труду. | Главная задача руководителя сделать так, чтобы каждый чувствовал себя полезным и нужным. Он должен информировать своих подчиненных о планах. А также учитывать их предложения по улучшению этих планов. Руководитель должен предоставлять своим подчиненным возможность определенной самостоятельности и определенный личный самоконтроль над исполнением рутинных операций |  Факт обмена информацией с подчиненными и их участия в рутинных решениях позволяет руководителю удовлетворить основные потребности по взаимодействию индивидов и в чувстве их собственной значимости. Факт удовлетворения потребностей поднимает их дух и уменьшает чувство противодействия официальным властям, т.е. подчиненные охотнее общаются с руководством |
| Теории человеческих ресурсов | Труд для большинства индивидов приносит удовлетворение. Индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей, понимаемых ими, в разработке которых они участвуют сами Большинство индивидов способны к самостоятельности, к творчеству, к ответственности, а также к личному самоконтролю на более высоком месте по иерархии, чем то, которое они теперь занимают | Главной задачей руководителя является лучшее использование человеческих ресурсов. Он должен создать такую обстановку, в которой каждый человек может максимально проявить свои способности, способствовать полному участию персонала в решении важных проблем. Постоянно расширяя самостоятельность и самоконтроль у своих подчиненных | Факт расширения влияния, самостоятельности и самоконтроля у своих подчиненных повлечет за собой прямое повышение эффективности производства. Вследствие этого полученное удовлетворение трудом может повыситься, поскольку подчиненные наиболее полно используют собственные человеческие ресурсы |

На рубеже 1900-х годов часть функций управления персоналом стала передаваться в отдельные подразделения. В 1900 г. американский бизнесмен Б.Ф. Гудриг организовал в своей фирме первое бюро по найму работников. 1912 год считается приблизительной датой, когда впервые возник отдел кадров в современном понимании слова.

В 30-е годы работа отдела кадров была ориентирована на ведение переговоров о заключении трудовых договоров, общий контроль за деятельностью в области управления персоналом. В 30—40-х годах принимались законы, корректирующие практику управления персоналом.

В ходе становления служб управления персоналом возникали новые профессии: агент по найму, секретарь по благосостоянию, управляющий по заработной плате и пенсиям, специалист по технике безопасности, интервьюер, специалист по обучению и трудовым отношениям и т.п.

В 50—60-е годы развитие новых и модернизация старых отраслей, глубокая технологическая реконструкция производства, распространение электронно-вычислительной техники привели к тому, что трудовые ресурсы приобрели новые качества: появилось большое число грамотных работников с новым отношением к труду, его условиям и организации трудовых процессов. В этот период большое внимание уделялось правовому обеспечению системы управления персоналом, что привело к необходимости разработки внутриорганизационных и регламентирующих документов: стандартов предприятия, нормативов, в первую очередь в области организации и оплаты труда. Создавался бюрократический административный механизм на предприятиях. В эти годы было развернуто движение, направленное на повышение эффективности управления в целом и управления персоналом, в частности начинается применение коллективных форм организации труда. Претерпевает изменения система материального стимулирования. В этот период формируется теория человеческого капитала, что явилось отражением резкого возрастания роли персонала в современном производстве.

К началу 70-х годов в большинстве развитых стран отмечалось падение удовлетворенности трудом, высокая текучесть и абсентеизм. Многие руководители пришли к выводу, что управление персоналом является важнейшим фактором эффективности организации, значение которого быстро возрастает.

В 70—80-е годы кадровые службы наряду с оперативным начинают заниматься перспективным, долговременным планированием трудовых ресурсов и их участие в формировании стратегического управления организации становится ключевым и необходимым.

Практика управления персоналом 90-х годов показывает неэффективность шаблонных решений сложных социально-экономических проблем. В этот период внедряются новые методы работы с людьми, обеспечивающие учет интересов предпринимателей и персонала. Инновационные подходы к управлению персоналом способствуют реализации творческого потенциала персонала.

В настоящее время службы управления персоналом организаций решают сложные и многообразные задачи и представляют собой порой довольно крупные подразделения, включающие в свой состав 50 и более служащих. Они строят свою работу на основе стратегического планирования и мышления, расширении гарантий занятости трудовых ресурсов.

В таблице 2. проводиться характеристика этапов развития управления персоналом в организациях развитых странах мира.

Таблица 2.

Характеристика этапов развития управления персоналом в организациях развитых стран мира

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Период | Основной объект управления | Доминирующие потребности персонала | Ведущие направления управления персоналом |
| До 1900г. | Технология производства | Интересы персонала практически не учитывались | Поддержание дисциплины труда |
| 1900-1910 гг. | Безопасность и условия труда персонала | Безопасные условия труда и создание предпосылок дня хорошей работы | Обеспечение безопасных условий, организация труда |
| 1910-1920гг. | Эффективность производства | Повышение заработков на основе более высокой производительности | Мотивация и обучение, стимулирование высокой производительности |
| 1920-1930гг. | Индивидуальные особенности работников | Учет индивидуальных особенностей при проектировании работ | Разработка психологических тестов, опросы, учет предложений работников при проектировании работ |
| 1930-1940 гг. | Профсоюзы, социальное партнерство | Сглаживание глубоких противоречий между работниками и работодателями | Организация взаимодействия и сотрудничества на производстве |
| 1940-1950 гг. | Экономические гарантии и социальная поддержка | Гарантии экономической и социальной безопасности | Организация пенсионного обеспечения |
| 1950-1960гг. | Человеческие отношения | Возможность проявления инициативы, развитие самодисциплины | Подготовка управленческого персонала с учетом изменения его роли в организации, коллективные формы организации труда |
| 1960-1970 гг. | Сотрудничество, развитие и углубление партнерства | Расширение участия в обсуждении и принятии управленческих решений | Отработка процедур совместного участия в управлении, разделение ответственности |
| 1970-1980гг. | Перемена труда | Соответствие содержания работ изменениям способностей и запросов, устранение монотонности и однообразия в работе | Чередование работ, развитие коллективных форм организации труда |
| 1980-1990гг. | Движение персонала | Надежная гарантия занятости в период экономического спада | Перераспределение рабочей силы, переподготовка, содействие в поисках работы |
| 1990-2000гг. | Кардинальные изменения в составе рабочей силы, дефицит квалифицированного персонала | Расширение возможностей для адаптации к постоянно меняющимся условиям и потребностям производства , | Стратегическое управление и планирование трудовых ресурсов, расширение гарантий занятости, переподготовка, создание гибких форм вознаграждений, участие в доходах и капитале |

**Приложение 2.**

Прогнозирование потребности в агентах

Концепция развития агентской сети

Планирование потребности в агентах

Внеплановая потребность в агентах

Определение потребности в страховых агентах

Формирование требований к кандидатам

Поиск кандидатов

Внутренние источники

Внешние источники

СМИ

Кадровые агентства

Интернет

Внутренний резерв

Ярмарки вакансий

Прямой поиск

Службы занятости

Отбор потенциальных кандидатов в агенты

Формирование банка данных кандидатов

Агентства по трудоустройству

Профессиональное тестирование

Анализ резюме (анкета)

Отборочное интервью

Предварительное собеседование

Психологическое тестирование

Выбор подходящих кандидатов

Решение об оформлении на работу

Оценка степени соответствия агента

Критерии

Ограничения

Рис. 1. Структурно- логическая модель поиска, отбора страховых агентов

Стандартная форма анкеты при приеме на работу страхового агента выглядит следующим образом.

**Анкета**

Ответьте на следующие вопросы:

1. Ваш пол?
2. Ваш возраст
3. Адрес по прописки и фактический.
4. Семейное положение?
5. Есть ли у вас дети?
6. Ваше образование?
7. Каков профиль вашего образования?
8. Ваш трудовой стаж? С полным указанием занимаемой должности и времени работы.
9. Намерены ли в ближайшее время сменить место работы?
	1. Скорее всего, да
	2. Возможно, да
	3. Не собираюсь
	4. Затрудняюсь ответить
10. Каким из перечисленных ниже факторов вы бы руководствовались при выборе профессии страхового агента? (отметьте цифрами от 1 до 5 в порядке личной для вас заинтересованности, 5 – самое важное)
	1. Престижность организации
	2. Возможность долговременных отношений с работодателем
	3. Получение достойной заработной платы
	4. Возможность получения социальных благ
	5. Возможность сделать карьеру
	6. Другое (укажите что)
11. Настоящее место работы, занимаемая должность.
12. Отношение к страхованию.
13. Что вы знаете о страховом бизнесе
14. Число, подпись кандидата.

**Примерный перечень вопросов, задаваемый представителями компании на собеседованиях.**

1. Не могли бы вы рассказать немного о себе?
2. Какими навыками вы владеете?
3. Какую работу вы хотели бы получить и почему? Почему вы решили обратиться именно к нам?
4. В чем заключается сейчас ваша работа?
5. В каких вопросах вы считаете себя наиболее сильными?
6. В каких вопросах вы чувствуете себя менее уверенно?
7. Есть ли у вас опыт работы в страховой компании?
8. Как вы планируете свою работу? Какой график работы устроил бы вас?
9. Что бы можете сказать о своем прежнем начальнике?
10. Кокой денежный доход вы хотели бы иметь?

**Приложение 3.**

**Квалификационные требования, должностная инструкция страхового агента.**

Профессия страхового агента относится к категории служащих. Должность служащего «Агент страховой» включена в Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР), введенный в действие с 1 января 1996 г. Данная должность также указана в Квалификационном справочни­ке должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденном постановлением Минтруда России №37 от 21 авгу­ста 1998 г. В данном документе перечислены современные требования к профессиональным знаниям, квалификации и указаны должностные обязанности страхового агента. В постановлении указывается, что положения квалификационного справочника носят реко­мендательный характер. Всего в должностных обязанностях страхового агента перечи­слено 18 позиций, охватывающих, по мнению разработчиков клас­сификатора, весь спектр его деятельности. Рассмотрим предъявляемые требования к обязанностям людей этой профессии.

В Квалификационном справочнике пункты должностных обязанностей страхового агента перечислены в приведенной ниже последовательности (без нумерации). Нумерация проставлена автора­ми для наглядности и удобства анализа. Должностные обязанности страхового агента:

1. Осуществляет операции по заключению договоров имущественного и личного страхования.
2. Изучает региональные условия и спрос на определенные страховые услуги.
3. Анализирует состав регионального контингента потенциальных клиентов, обслуживает физических и юридических лиц, представляющих учреждения, организации и предприятия различных форм собственности.
4. Проводит аргументированные беседы с потенциальными и постоянными клиентами с целью заинтересовать их в заключении или продлении договоров страхования (жизни и здоровья, движимого и недвижимого имущества, предпринимательской и коммерческой деятельности и др.).
5. В процессе работы с клиентами ведет наблюдение, оценивает особенности восприятия, памяти, внимания, мотивацию поведения и обеспечивает взаимопонимание при заключении договоров на страхо­вые услуги.
6. Устанавливает критерии и степень риска при заключении договоров на страховые услуги, учитывая состояние здоровья, возраст, пол, образование, стаж трудовой деятельности, уровень материального обеспечения и другие субъективные качества, характеризующие клиента.
7. Заключает и оформляет страховые договоры, регулирует от­ношения между страхователем и страховщиком, обеспечивает их вы­полнение, осуществляет приемку страховых взносов.

8. Обеспечивает правильность исчисления страховых взносов, оформления страховых документов и их сохранность.

1. Способствует формированию заинтересованности и спроса на оказываемые страховые услуги, учитывая необходимость усиления материальной и моральной поддержки различных слоев населения, а так­ же нарастание риска, связанного с конкуренцией, банкротством, без­работицей и другими происходящими в современных условиях социально-экономическими процессами. Оказывает помощь клиентам в получении исчерпывающей информации об условиях страхования.
2. Проводит работу по выявлению и учету потенциальных стра­хователей и объектов страхования, дает оценку стоимости объектов страхования.
3. В течение срока действия заключенных договоров поддерживает связь с физическими и юридическими лицами, вступившими в договорные отношения на страховые услуги.

12. Оказывает помощь клиентам в получении исчерпывающей информации об условиях страхования.

1. В случае причинения ущерба застрахованному осуществляет оценку и определяет его размер с учетом критериев и степени риска.
2. Рассматривает поступающие от клиентов жалобы и претензии по спорным вопросам исчисления и уплаты страховых взносов, выплат страхового возмещения при наступлении страхового случая в соответствии с условиями договора.
3. Устанавливает причины нарушений страховых договоров и принимает меры по их предупреждению и устранению.
4. Исследует неосвоенные виды страховых услуг и перспективы их развития с целью применения в своей практике и при создании страховых органов и служб.
5. Своевременно и в соответствии с установленными требованиями оформляет необходимую документацию, ведет учет и обеспечивает хранение документов, связанных с заключением договоров страхования.
6. Осуществляет взаимодействие с другими страховыми агентами.

Приведенный выше солидный перечень обязанностей может озадачить не только начинающего страхового агента, но и его более опытного коллегу. Из практики каждый знает, что в повседневной деятельности круг обязанностей агента не столь объемен и намного конкретнее.

Если проанализировать этот перечень обязанностей страхового агента с точки зрения функций, которые ему предлагается выпол­нять, становится понятнее, что действительно необходимо для ра­боты, а что навсегда останется только на бумаге. Таких функций можно выделить как минимум четыре: профессионально-техниче­скую (исполнительскую), познавательно-аналитическую, коммуни­кативную и регулирующую. Тогда конкретные пункты из должностных обязанностей могут быть распределены по указанным ос­новным функциям (см. табл..1). Для удобства анализа пункты обя­занностей разбиты на отдельные функциональные действия, в ос­нове которого лежит глагол, определяющий характер этого. Отдель­ные пункты сокращены и упрощены для улучшения восприятия информации. Такой подход позволяет выявить функционально-логические несоответствия, когда в одном пункте должностных обязанностей оказываются сведены в единое целое совершенно разнородные по своему характеру действия. Например, один из пунктов должностных обязанностей определяет, что страховой агент: «Анализирует состав регионального контингента потенциальных клиентов, обслуживает физических и юридических лиц, представляющих учреждения, организации и предприятия различ­ных форм собственности».

Таблица 1.

Функции, выполняемые страховым агентом

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Профессионально-техническая (исполнительная) | Познавательно-аналитическая | Коммуникативная | Регулирующая |
| * Обслуживает физических и юридических лиц
* Осуществляет операции по заключению договоров имущественного и личного страхования
* Заключает договоры страхования
* Осуществляет приемку страховых взносов
* Оформляет договоры страхования и необходимую документацию
* Ведет учет
* Обеспечивает хранение документов, связанных с заключением договоров страхования
 | * Изучает региональные условия и спрос на определенные страховые услуги
* Анализирует состав регионального контингента потенциальных клиентов
* Устанавливает критерии и степень риска при заключении договоров на страховые услуги, учитывая состояние здоровья, возраст, пол и другие субъективные качества, характеризующие клиента
* Исследует неосвоенные виды страховых услуг
* Проводит работу по выявлению и учету потенциальных страхователей
* Оценивает особенности восприятия, памяти, внимания, мотивацию поведения клиентов
* Устанавливает причины нарушения страховых договоров
 | * Проводит аргументированные беседы с потенциальными и постоянными клиентами с целью заинтересовать их в заключении или продлении договора страхования
* Оказывает помощь клиентам в получении исчерпывающей информации об условиях страхования
* Способствует формированию заинтересованности и спроса на оказываемые страховые услуги
* Поддерживает связь с физическими и юридическими лицами, вступившими в договорные отношения
* Обеспечивает взаимопонимание с клиентами при заключении договоров
* Осуществляет взаимодействие с другими страховыми агентами
 | * Регулирует отношения между страхователем и страховщиком
* Дает оценку стоимости объектов страхования
* Обеспечивает выполнение договоров страхования
* Осуществляет оценку ущерба с учетом критериев и степени риска
* Рассматривает поступающие от клиентов жалобы и претензии
* Обеспечивает правильность исчисления страховых взносов, оформления страховых документов и их сохранность
* Принимает меры по предупреждению и устранению нарушений страховых договоров
 |

Разбивка общего функционала страхового агента на конкретные действия позволяет сделать вывод о том, что таких пунктов реально оказывается не 18, а целых 30. Это уже явный пе­ребор, когда на специалиста со средним профессиональным образо­ванием по классификационным требованиям возлагается такой не­померно широкий круг обязанностей. Согласно Международной стандартной классификации занятий (МСКЗ-88) перечень профес­сиональных обязанностей страхового агента насчитывает всего шесть пунктов. Зарубежному страховому агенту, например, вменя­ется в обязанность получение информации о материальном положе­нии клиентов, ведение переговоров по условиям договора страхова­ния, обсуждение (при необходимости) условий перестрахования, консультирование клиентов, выполнение родственных по содержа­нию обязанностей и руководство другими работниками. Вопрос, ко­нечно же, не в арифметическом подсчете и сравнении количества пунктов в должностных обязанностях страхового агента в нашей стране и за рубежом, а в принципиальном различии в подходах при определении круга решаемых им профессиональных задач.

Проблема не только и не столько в обилии и разноплановости должностных требований к обязанностям агента. Сложнее понять, что вообще требуется делать и какими силами. К примеру, агенту вменяется в обязанность исследование неосвоенных видов страхо­вых услуг и перспектив их развития с целью применения в своей практике. Но ведь агент не научный работник и даже не специалист - маркетолог в сфере страхования. Он практик. Его главная за­дача — заключать договоры страхования, получая за это комисси­онное вознаграждение. Как правило, агенты специализируются по видам страхования: занимаются страхованием жизни, имущества граждан, ответственности владельцев автотранспорта, медицин­ским страхованием и т.д. А для исследования неосвоенных видов страхования у него нет ни мотивов, ни времени, ни возможностей. Скорее, это задача специализированных подразделений страховых компаний, специалистов-аналитиков и экспертов или научно-исследовательских учреждений соответ­ствующего профиля.

Другой пункт должностных обязанностей агента определяет, что он «способствует формированию заинтересованности и спроса на оказываемые страховые услуги, учитывая необходимость усиле­ния материальной и моральной поддержки различных слоев насе­ления, а также нарастание риска, связанного с конкуренцией, бан­кротством, безработицей и другими происходящими в современных условиях социально-экономическими процессами». Эта задача по своей масштабности явно не под силу человеку со средне-спе­циальным образованием. Ведь страховой агент — это просто про­давец определенного вида услуг. И ведь вряд ли кто рискнет поста­вить подобную задачу, например, перед продавцом транспортных, туристических или иных услуг.

Предполагается, что страховой агент должен знать основы психологии. Однако даже хорошее знание основ этой науки не предполагает, что он способен в процессе работы с клиентами вести наблюдение, оценивать особенности восприятие памяти, вни­мания, мотивацию поведения и обеспечивать взаимопонимание при заключении договоров па страховые услуги, как того требуют от него типовые должностные обязанности. Чтобы нес это выпол­нять на хорошем профессиональном уровне, надо обладать подго­товкой специалиста-психолога. Знания, умения и навыки практи­ческой психологии страховому агенту, безусловно, необходимы. Однако обучать продавцов страховых услуг азам психологии надо применительно к узкоспециальным задачам страхования, т.е. учить надо не вообще, а тому, что необходимо в повседневной работе.

Сложно себе представить и то, как страховой агент определяет размер ущерба или принимает от клиентов жалобы и претензии по спорным вопросам уплаты страховых взносов и страховых выплат. Это компетенция отдельных подразделений или специалистов, как правило, центрального офиса, в функции которых входит урегули­рование претензий и убытков.

В связи с изложенной выше позицией по должностным обязан­ностям актуальным остается вопрос, что должен знать и уметь стра­ховой агент, чему и как учить начинающего агента, как организовать внутрифирменную профессиональную (специальную) подготовку тех из них, кто уже обладает определенными знаниями, необходимыми навыками и опытом заключения договоров страхования.

В Квалификационном справочнике изложены основные требо­вания к квалификации агента. Чтобы стать страховым агентом, необходимо иметь за плечами среднее профессиональное образова­ние и специальную подготовку по установленной программе. Тре­бования к стажу работы не предъявляются.

Исходя из предъявляемых требований к квалификации страхо­вого агента, получается, что эту должность может занимать человек, окончивший среднее специальное учебное заведение или 2 — 3 кур­са вуза, в котором предусмотрена ступенчатая система обучения с выдачей промежуточного диплома о среднем профессиональном об­разовании. Формально по требование означает, что штатную дол­жность страхового агента не может занимать человек, окончивший только среднюю школу или профтехучилище. Из практики же мы знаем, что страховыми агентами весьма успешно работают и вче­рашние школьники, и люди с высшим образованием. Функции же агента на договорной основе может выполнять любой дееспособный гражданин.

При поступлении на работу страховым агентом необязательно обладать каким-либо конкретным опытом работы. Так эта позиция излагается в Квалификационном справочнике. Однако это утвер­ждение верно только отчасти, поскольку, как правило, относится к требованиям для начинающих агентов. Многие страховые компа­нии предпочитают привлекать к агентской работе людей, имеющих определенный опыт работы продаж товаров или услуг, обладающих навыками делового общения и работы с клиентами. Нередко круп­ные страховые компании в объявлениях о приглашении к сотруд­ничеству страховых агентов указывают в качестве обязательного условия еще и наличие у них определенной клиентской базы. Но среди многих требований, предъявляемых к страховому агенту, сле­дует выделить в качестве приоритетного требования — это соответ­ствующий уровень профессиональных и специальных знаний.

Рассмотрим подробнее предъявляемые требова­ния к знаниям людей этой профессии. Для наглядности и удобства анализа текст из Квалификационного справочника преобразован в таблицу (см. табл.2). Все, что должен знать страховой агент, можно свести в два основных учебно-познавательных блока, включающих в себя общие и специальные знания. В свою очередь в блоке общих знаний можно выделить, исходя из перечисленных в документе основных дисциплин, в качестве самостоятельных направлений подготовки правовые, экономические и социально- психологические знания.

Таблица 2.

Профессиональные знания, необходимые страховому агенту

|  |  |
| --- | --- |
| **специальные****знания** | **общие знания** |
| **Правовые** | **Экономические** | **Социально-психологические** |
| * виды страховых услуг и условия различных видов стра­хования;
* методы определения степе­ни риска при заключении дого­воров на страховые услуги и оценки причиненного ущерба;
* порядок заключения и оформления договоров на страховые услуги;
* отечественный и зарубеж­ный опыт организации страхо­вания населения и субъектов хозяйствования.
 | * правовые основы разви­тия страховой деятельно­сти с учетом региональных специфических условий;
* нормативные правовые акты, положения, инструк­ции, другие руководящие материалы и документы в соответствии с должност­ной инструкцией;
* основы трудового зако­нодательства;
* правила и нормы охраны труда.
 | * основы рыночной экономики.
 | * действующую систему социальных гаран-тий;
* основы психологии и организации труда.
 |

Вместе с тем, изложенные в Квалификационном справочнике требования к знаниям страхового агента вполне могут рассматри­ваться в качестве основы для формирования учебной программы как для системы обучения агентов, так и для внутрифирменной профессиональной подготовки сотрудников страховой компании, руководящих агентской сетью или непосредственно работающих с агентами.

# Должностная инструкция - документ включающее в себя организационный статус должности, профессиональные обязанности, права, взаимосвязи должности или рабочего места. Должностная инструкция страхового агента может выглядеть следующим образом.

# Должностная инструкция

**страхового агента**

**I. Общие положения**

1.1. Страховой агент относится к категории технических исполнителей, принимается на работу и увольняется приказом директора предприятия по представлению менеджера по работе с персоналом.

1.2. На должность страхового агента назначается лицо, имеющее полное общее образование и специальную подготовку по установленной программе, без предъявления требований к стажу работы.

1.3. Страховой агент непосредственно подчиняется менеджеру по работе с персоналом.

1.4. В своей деятельности страховой агент руководствуется:

* нормативными документами и методическими материалами по вопросам выполняемой работы;
* уставом предприятия;
* правилами трудового распорядка;
* приказами и распоряжениями директора предприятия (непосредственного руководителя);
* настоящей должностной инструкцией.

1.5. Страховой агент должен знать:

* нормативные правовые акты, положения, инструкции, другие руководящие материалы и документы, касающиеся торговой деятельности;
* законодательство о страховой деятельности;
* виды страхования и основы организации страховой деятельности;
* требования потенциальных страхователей оказываемым услугам;
* действующие тарифы и льготы;
* основы организации связи со средствами массовой информации, приемы и методы делового общения и ведения переговоров;
* основы психологии;
* правила внутреннего трудового распорядка;
* правила и нормы охраны труда.

I.6. Во время отсутствия агента рекламного его обязанности выполняет в установленном порядке назначаемый заместитель, несущий полную ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

**II. Функции**

На страхового агента возлагаются следующие функции:

2.1. Посредничество в представлении услуг.

2.2. Заключение договоров или соглашений между страховщиком и страхователем.

2.3. Взаимодействие с другими страховыми агентами.

2.4. Предоставление установленной отчетности.

**III. Должностные обязанности**

Для выполнения возложенных на него функций страховой агент предприятия обязан:

3.1. Осуществлять в качестве посредника работу по представлению и продвижению страховых услуг, выполнению комплекса мер, направленных на содействие их реализации или достижение других страховых задач, соблюдая действующие этические нормы страхования.

3.2. Заключать договоры или соглашения между страхователем и страховщикам и их оплату по действующим тарифам или условиям договора (соглашения).

3.3. Информировать потенциальных клиентов о новых товарах, услугах, идеях, раскрывая (не присущие другим) их специфические особенности, о практическом использовании объекта страхования, убеждая их, что именно эта услуга ему нужна.

3.4. При проведении страховой работы ссылаться на мнения престижного клиента, учитывать платежеспособность различных групп населения.

3.5. Составлять и представлять в установленные сроки отчетность.

3.6. Стимулировать потребителя повторно обращаться за страховыми услугами.

3.7. Выделять объект страхования из массы сообщений, циркулирующих в средствах массовой информации, характеризовать его дополнительно отличительными потребительскими качествами, преимуществами на рынке товаров и услуг, создавая спрос и побуждая потребителей к заключению сделки.

3.8. Осуществлять работу по популяризации страховой компании, ее коммерческих связей, принципов, положенных в основу его деятельности, направленную на формирование благожелательного отношения потребителей и обеспечению престижа .

3.9. Проводить разъяснительную работу среди потребителей услуг о гарантиях, правах и способах защиты их интересов.

3.10. Устанавливать связь со средствами массовой информации по вопросам страхования.

3.13. Изучать передовой отечественный и зарубежный опыт организации страховой деятельности, освоения новых видов страхования.

3.14. Осуществлять взаимодействие с другими страховыми агентами.

**IV. Права**

Страховой агент имеет право:

4.1. Знакомиться с проектами решений руководства компании, касающимися его деятельности.

4.2. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с обязанностями, предусмотренными настоящей инструкцией.

4.3. Получать от руководителей структурных подразделений, специалистов информацию и документы но вопросам, входящим в его компетенцию.

4.4. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

**V. Ответственность**

Агент рекламный несет ответственность:

5.1. За неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

5.2. За совершенные в процессе осуществления своей деятельности правонарушения - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

5.3. За причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

**Приложение 4.**

Таблица 1.

Бизнес тренинги. Семинары

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название организации | Электронный адрес, телефон | Тематика занятий  | Цена, руб./на чел. |
| Международная Академия бизнеса | Тел.:(495)545-7996, 251-0226 | «Секреты богачей», «Векторность лидерства в бизнесе» | От 3000 |
| Демосфен | www.lkidemosfer.ruТел.:(495) 682-5221,956-8477 | Разработка корпоративных программ обучения. Прямые продажи. Директ-маркетинг. Модульная программа для руководителей высшего звена. Международные стандарты общения по телефону. Техника и практика успешных переговоров, и др. | \_\_\_\_\_\_\_ |
| ЦПО «Карьера» | www.kurcy.ru.Тел.:(495) 925-2434, 901-8949 | Осуществляет переподготовку кадров, специалистов и управленцев всех уровней. | От 2500 |
| Московский Государственный Университет Технологий и управлени | www.sunmagic.ruТел.:(495)915-2865 | Производить повышение квалификации. Предостовляет более 50 образовательных программ по следующим направлениям: компьютерная подготовка, бухгалтерский учет, английский язык и др. | От 750-8200 |
| Международная Акодемия «Интерколледж» | Тел.:(459)956-8955, 956-8900 | Проводит курсы переподготовки и повышения квалификации многих экономических специальностей. | \_\_\_\_\_\_\_ |
| УЦ "Бизнес-Сервис" | www.allinsurance.ru,Тел.:(095)232-33-83 | Методика проведения обучения в страховой компании. | 13820 |
| Субаудит | sibaudit@krr.ru(3912) 21-45-51 | Порядок составления финансовой отчетности страховых организаций. Требования МФ РФ к отчетности: анализ проблем и ошибок. Актуальные вопросы страхового законодательства. Анализ финансовой устойчивости и платежеспособности страховщиков: новые подходы и методики. Подготовка страховых агентов. И др.  | 1600-4500 |

**Приложение 5.**

Таблица 1

Возможное сочетание видов занятий в зависимости от конкретных задач обучения

|  |  |
| --- | --- |
| Вид занятий | Типы задач обучения |
| знания | навыки | поведение | мотивация |
| Лекция (презентация) | + |  |  | + |
| Самостоятельная работа с учебными текстами | + |  |  |  |
| Групповая дискуссия | + |  | + | + |
| Круговой опрос | + |  |  |  |
| Письменное задание | + | + |  |  |
| Анализ практических ситуаций | + | + |  | + |
| Деловые игры | + | + | + | + |
| Ролевые игры |  | + | + | + |
| Тесты | + |  |  |  |
| Бизнес - тренинги |  | + | + | + |

Таблица 2

Классификация мотивов по отношению к бучению

|  |  |
| --- | --- |
| Мотивация сотрудника | Полезность мотивов для организации |
| Полезные | Бесполезные или вредные |
| Положительные мотивы (желание учиться) | Стремление к новым знаниям и умениям.Ощущение заботы и доверия со стороны руководства.Возможность продвижения.Новые контакты.Нормальное подтверждение собственного уровня как специалиста (сертификат). | «Учебомания».Новые контакты, ведущие к уходу из организации.Желание отвлечься/отдохнуть от работы.Неуверенность сотрудника в своей квалификации.Желание сменить работу. |
| Отрицательные мотивы (не желание учиться) | Реальная невозможность отвлекаться от срочной или важной работы.Обоснованная уверенность сотрудника в нецелесообразности обучения (ошибка руководителя). | Нежелание отвлекаться от срочной работы.Консерватизм. Излишняя уверенность в своей квалификации.Недостаток навыков обучения.Боязнь продемонстрировать свои недостаточные знания, умения.Неуверенность в прочности своего служебного положения.Отрицательный опыт прохождения обучения.Отрицательный опыт прохождения обучения.Личные/семейные мотивы. |

**Анкета для оценки удовлетворенности участников процесса обучения.**

1. Оцените по 10-бальной шкале ваше впечатление о качестве проведения семинара.
2. Соответствует ли содержание семинара заявленной программе?
3. Как вы оцениваете практическую полезность семинара?
4. Было ли понятным изложение материала преподавателем?
5. Преподаватель излагал материал в живой, интересной форме?
6. Преподаватель эффективно использовал слайды во время
7. Преподаватель привадил достаточное количество практических примеров?
8. Поощрял ли преподаватель полезную дискуссию между участниками?
9. Оцените уровень вашей активности на семинаре
10. Удалось ли получить ответы на все интересующие Вас по теме семинара вопросы?
11. Был ли семинар обеспечен раздаточными материалами высокого качества?
12. Как вы оцениваете уровень усвоения вами знаний и навыков по итогам семинара?
13. Как вы оцениваете возможность использования полученных вами знаний на практике?

**Приложение 6.**



Рис 1. Региональная сеть филиалов и представительств АСКО

Собрание акционеров

Генеральный директор

Дирекция

Совет директоров

Рис. 2. Структура управления ЗАО СК «АСКО – Центр»

Директор АСКО - Центр - Авто представительские функции, стратегия развития и управление бизнесом

Заместитель директора филиала по урегулированию убытков и финансовому менеджменту

Заместитель директора общая координация работы филиала, организация взаимодействия с клиентами и вышестоящей организацией

Заместитель директора по учету, методологии, стандартам унификации,

системам автоматизации и перестрахованию

Заместитель директора по организации продаж страховых продуктов, развитию агентской сети и рекламе

Главный бухгалтер

Зам. Гл. Бухгалтер

От. ур. уб., аварийные комиссары

Экономический отдел

Авт. центр обработки инф.

Головной офис филиала в г.Курске

Начальник отдела продаж страховых продуктов

Точки продаж в районах

Дополнительные офисы

Пункты продаж в городе

Андеррайтер, сюрвейер

Специалист по маркетингу и рекламе

Канцелярия

Представительства

Инспекторы

Агенты страховые

Заместитель директора по работе с персоналом

Начальник отдела кадров

Начальник отдела по работе с персоналом

Рис. 3. Организационная структура ЗАО СК «АСКО – Центр»

Рис 4. Динамика изменения уставного капитала ЗАО СК «АСКО-Центр».

Рис. 5 Динамика изменения объема страховых резервов ЗАО СК «АСКО-Центр».

Рис. 6. Динамика роста прибыли до налогообложения ЗАО СК «АСКО-Центр».

Рис. 7. Структура портфеля ЗАО СК «АСКО-Центр» по объему премии за 2005 год

**Приложение 7**

**АГЕНТСКИЙ ДОГОВОР № \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

|  |  |
| --- | --- |
| г.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 200\_\_г. |

ЗАО "Страховая компания АСКО Центр", именуемая в дальнейшем **«АСКО»**, в лице \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, действующего на основании Доверенности №\_\_\_\_\_\_\_\_от\_\_\_.\_\_\_\_\_\_\_200\_\_г, с одной стороны, и\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_,

(Фамилия, Имя, Отчество)

именуемый (-ая) в дальнейшем **«Агент»**, с другой стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем.

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

По настоящему договору АСКО поручает, а Агент обязуется от имени и за счет АСКО заключать договоры добровольного и обязательного страхования, а также совершать иные действия, связанные с заключением таких договоров.

2. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН

2.1. Агент обязан:

2.1.1. Осуществлять поиск страхователей и вести с ними переговоры о заключении договоров страхования.

2.1.2. Заключать договоры страхования в рамках выданной АСКО доверенности.

2.1.3. Соблюдать все положения, приказы и инструкции АСКО относительно порядка заключения договоров страхования, финансовой и страховой отчетности, сохранения материальных ценностей.

2.1.4. Представлять в АСКО за отчетный период по установленному графику отчет об исполнении настоящего договора: принятых от страхователя денежных средствах, заключенных договорах страхования, использованных бланках строгой отчетности.

2.1.5. Сдавать в кассу АСКО наличные денежные средства, полученные в качестве страховой премии (взносов) от страхователей, не позднее трех дней со дня их получения от страхователей. Одновременно с этим сдавать в АСКО копии полисов, финансовых и иных документов, подтверждающих заключение договоров страхования.

2.1.6. Исполнять задания непосредственного руководителя, направленные на выполнение пп.2.1.1-2.1.5 данного договора.

2.1.7. Без предварительного согласия АСКО не использовать и не распространять сведения, составляющие коммерческую тайну АСКО, а также не совершать иных действий, которые могут причинить ущерб деловой репутации или коммерческим интересам АСКО.

2.1.8. Не заключать договора от имени других страховых компаний.

2.1.9. В случае неправильного расчета суммы страхового взноса по договору страхования не позднее дня, следующего за днем обнаружения ошибки, возместить АСКО недостающую сумму страхового взноса путем внесения денежных средств в кассу АСКО. При этом неправильным расчетом суммы взноса является расчет, произведенный с нарушением Правил страхования либо с нарушением письменных инструкций (указаний) АСКО, независимо от формы вины Агента.

2.1.10. По окончании действия настоящего договора представить отчет о проделанной работе и сдать имеющиеся на руках бланки страховых полисов, а также иную документацию, подлежащую возврату.

2.2. АСКО обязано:

2.2.1. Организовать обучение Агента основам страхового дела, а также правилам, инструкциям и условиям страхования и, в случае успешной сдачи зачетов – выдать доверенность на заключение договоров страхования.

2.2.2. Организовать по установленному графику прием отчета об исполнении настоящего договора: принятых от страхователя денежных средствах, заключенных договорах страхования, использованных бланках строгой отчетности.

2.2.3. При обнаружении ошибки в случае неправильного расчета Агентом суммы страхового взноса по договору страхования АСКО имеет право в одностороннем порядке удержать недостающую сумму страхового взноса из агентского вознаграждения с предварительным письменным уведомлением Агента.

2.2.4. Выплачивать Агенту вознаграждение в порядке и сроки, предусмотренные разделом III настоящего договора.

2.2.5 Обеспечивать Агента перечнем служебной информации и документации, минимально необходимым для заключения договоров страхования.

3. ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ АГЕНТА

3.1. Вознаграждение Агенту рассчитывается в соответствии с базовой таблицей комиссионного вознаграждения.

3.2. Вознаграждение Агенту уплачивается ежемесячно, не позднее 15-го числа месяца, следующего за отчетным.

4. СРОК ДЕЙСТВИЯ ДОГОВОРА

4.1. Настоящий договор заключен с \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 200 \_\_\_\_ г. без определения срока окончания его действия.

4.2. Настоящий договор вступает в силу с момента его подписания обеими сторонами.

5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН

5.1. Агент несет полную материальную (имущественную) ответственность за сохранность всех документов, материальных и денежных средств, переданных ему АСКО, а также полученных от страхователей.

5.2. АСКО вправе требовать от Агента возмещения убытков в размере 50% от базовой ставки страхового тарифа для легкового автомобиля физического лица по ОСАГО, утвержденного Постановлением Правительства №264 от 07.05.2003г., за каждый утраченный бланк полиса ОСАГО сверх установленных лимитов, а Агент обязуется их возместить. При утрате бланков полисов по иным видам страхования, а так же квитанций сверх лимитов, Агент возмещает АСКО стоимость утраченных документов в 10-кратном размере.

5.3. Утраченными бланками признаются утраченные (потерянные) либо похищенные бланки полисов. При этом лимит утраченных бланков полисов составляет 1 (один) процент от общего количества полученных Агентом бланков полисов по настоящему договору.

5.4. За испорченные бланки полисов и квитанции сверх лимита Агент возмещает АСКО стоимость испорченных бланков. Испорченными бланками полисов признаются бланки, оформленные полностью или частично, а затем сданные Агентом в АСКО без заключенных договоров страхования и полученной страховой премии. При этом лимит испорченных без заключения договоров бланков полисов ОСАГО составляет 3 (три) процента от общего количества использованных Агентом бланков полисов ОСАГО по настоящему договору.

5.5. За просрочку сдачи в кассу АСКО наличных денежных средств Агент уплачивает АСКО штрафную неустойку в размере 1% (Одного процента) от просроченной суммы за каждый день просрочки. При этом при просрочке сдачи в кассу денежных средств более чем на пять дней Агент лишается права на получение каких бы то ни было вознаграждений в соответствии с настоящим договором, а договор прекращается.

5.6. Ответственность АСКО за невыполнение или ненадлежащее выполнение обязательств по договору наступает в соответствии с действующим законодательством.

**6. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

6.1. Договор может быть прекращен в любое время вследствие отказа любой из сторон от его исполнения. При этом договор считается расторгнутым с момента направления письменного уведомления АСКО страховому агенту.

6.2. Все разногласия и споры, возникающие между сторонами, подлежат урегулированию путем непосредственных переговоров Агента и АСКО, в противном случае они разрешаются по месту нахождения исполнительного органа ЗАО СК «АСКО»: 305004, г. Курск, ул. Челюскинсов, 14,.

6.3. Договор составлен в двух подлинных экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу, по одному экземпляру для каждой из сторон.

**7. РЕКВИЗИТЫ СТОРОН**

7.1. АСКО:

305004, г. Курск, ул. Челюскинсов, 14,

т. (8-4712) 58-00-85 (многоканальный); факс (8-0712) 53-43-50,

e-mail: asko@kursk.com.ru

.

**7.2 АГЕНТ:**

Ф.И.О.(полностью)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата рождения \_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Паспорт: серия \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_№ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_от «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_200\_\_г.

Кем выдан\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Домашний адрес: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Тел.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ИНН\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_СПС\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**ПОДПИСИ СТОРОН**

"АСКО": Страховой агент:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**Приложение 8**

 «УТВЕРЖДАЮ»

 Генеральный директор

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_г.

У Ч Е Б Н А Я П Р О Г Р А М М А

***Базовый курс подготовки страховых агентов***

**Категория**: страховой агент

**Срок обучения**: 63час

 **I. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ УЧЕБНОГО ВРЕМЕНИ ПО ТЕМАМ**

#### И ВИДАМ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ

| ***Номера*** | ***Всего*** | ***Из них по видам учебных занятий*** |
| --- | --- | --- |
|  ***и наименование разделов и тем*** | ***часов******учебных******занятий*** | ***минилекции******(мин)*** | ***практические занятия******(мин)*** | ***контрольные занятия (ролевая игра, зачет)******(мин)*** |
| ***1*** |  | ***3*** | ***4*** | ***5*** |
| *Мотивационно-ориентационный блок* |
| Введение в профессию |
| ***Тема №1***. Основы истории и теории страхового дела. Современное состояние и основные тенденции развития российского предпринимательства. Место страховой компании на рынке страховых услуг | **90** | **90** | **-** | - |
| ***Тема № 2.*** Введение в профессию страхового агента | **90** | **90** | **-** | **-** |
| Профильный блок |
| *Тема № 3*. Основные нормативно-правовые и рабочие документы страховщика, словарь страховых терминов | 45 | 45 | - | - | 90 | 90 | - | - |
| *Тема № 4.* Экономические, финансовые, правовые и организационные основы страхового предпринимательства. Система оплаты страхового агента | 45 | 45 | - | - | 90 | 90 | - | - |
| Страхование физических лиц  |  |  |  |  |
| Имущественное страхование и гражданская ответственность |  |  |  |  |
| *Тема №5.* Страхование имущества граждан (домашнее имущество) | **120** | **45** | **45** | **30** |
| ***Тема № 6.*** Страхование имущества граждан (строений, жилья, отделка помещений) | **120** | **45** | **45** | **30** |
| ***Тема № 7.*** Страхование транспортных средств | **270** | **45** | **180** | **45** |
| ***Тема №8.*** Обязательноестрахование гражданской ответственности владельцев транспортных средств | **270** | **60** | **165** | **45** |
| Личное страхование |
| ***Тема № 9***. Страхование граждан от несчастного случая | **90** | **45** | **45** | **-** |
| **Страхование юридических лиц (ознакомительный курс)** |
| ***Тема № 10***. Добровольное медицинское страхование | **45** | **45** | **-** | **-** |
| ***Тема № 11.*** Страхование имущества предприятий, организаций и учреждений | **30** | **30** | **-** | **-** |
| ***Тема № 12.*** Страхование гражданской ответственности организаций, эксплуатирующих опасные производственные объекты, за причинение вреда жизни, здоровью или имуществу | **30** | **30** | **-** | **-** |
| ***Тема №13.*** Страхование автотранспорта | **20** | **20** | **-** | **-** |
| ***Экзамен*** | **180** | **-** | **-** | **180** |
| **Технологический блок** |
| **Профессиональные навыки продаж** |
| ***Тема №14.*** Введение в технологию продаж Цикл продаж | **45** | **45** | **-** | **45** |
| ***Тема №15.*** Этап «Подготовка» | **45** | **45** | **-** | **-** |
| ***Тема № 16***. Создание клиентской базы | **90** | **45** | **-** | **45** |
| ***Тема № 17***. «Холодные звонки***»*** | **180** | **45** | **90** | **45** |
| ***Тема № 18.*** Установление контакта | **135** | **45** | **45** | **45** |
| ***Тема № 19.*** Выявление потребностей | **225** | **45** | **90** | **90** |
| ***Тема № 20.*** Предъявление выгод страховых услуг | **180** | **45** | **45** | **90** |
| ***Тема № 21.*** Завершение продаж | **135** | **45** | **45** | **45** |
| ***Тема № 22***. Развитие отношений с клиентами | **45** | **-** | **-** | **45** |
| ***Тема № 23***. Реакции клиентов | **180** | **45** | **45** | **90** |
| ***Тема № 24.*** Завершение тренинга. Выдача сертификатов | **90** | **-** | **45** | **45** |
| ***Стажировка*** | **14 дней** | **-** | **-** | **-** |
| *Всего по программе* | **2840** | **1040** | **885** | **915** |
| ***Итого*** | **63** | **-** | **-** | **-** |

#### Примечание: Ученический час-45 мин

#### II. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ И ТЕМ

***Мотивационно-ориентационный блок***

#### *Введение в профессию*

***Тема №1.* Основы истории теории страхового дела. Современное состояние и основные тенденции развития российского предпринимательства. Место страховой компании на рынке страховых услуг**

История и социальная значимость страхования. Общие основы и принципы классификации по объемам страхования и роду опасностей. Отрасли, подотрасли, виды и формы страхования. Принципы обязательного и добровольного страхования. Проблемы и перспективы развития страхового рынка в России. Место страховой компании «АСКО-Центр» на рынке страховых услуг. История Компании, ее структура, стратегические задачи и приоритеты развития, конкурентные преимущества. Корпоративная культура Компании (миссия и ценности, основные обязанности агента в отношении клиента, Компании и коллег).

***Тема №2.* Введение в профессию страхового агента**

Основные знания и базовые навыки в области постановки профессиональных целей и планирования рабочего дня. Психологический портрет страхового агента. Принципы работы страхового агента. Специфика продажи страховых продуктов. Стили продаж (основные факторы, ограничения и преимущества различных стилей). Определение особенностей работы с Разными типами клиентов. Рекомендации по работе с клиентами. Представления о профессиональных и карьерных перспективах профессии страхового агента. Специфика, выгодность и перспективы профессии страхового агента. Формирование лояльной позиции новых страховых агентов в отношении Компании «АСКО-Центр».

***Профильный блок***

 ***Тема №3.* Основные нормативно-правовые и рабочие документы страховщика, словарь страховых терминов**

Гражданско-правовые отношения в системе продажи страховых продуктов. Договорное право. Правовое регулирование страховых операций. Гражданско-правовые споры в части страховых отношений. Страховая терминология. Правовой статус страхового агента. Полномочия страхового агента.

***Тема №4.* Экономические, финансовые, правовые и организационные основы страхового предпринимательства. Система оплаты труда**

Бюджетирование и бизнес-планирование страховой компании. Система оплаты труда страховых агентов. Возможные социальные льготы и компенсации.

#### *Страхование физических лиц (ознакомительный курс)*

 ***Имущественное страхование и гражданская ответственность***

***Тема №5*. Страхование имущества граждан (домашнее имущество)**

Сущность, объект и предмет страхования. Основные группы рисков, страховые случаи. Территория страхового покрытия. Оценка объекта страхования. Определение страховой суммы. Тарифная ставка, обстоятельства, влияющие на величину тарифной ставки. Практическое задание по определению тарифной ставки. Определение понятия срока страхования. Порядок заключения договора страхования. Действия страхователя в момент страхового случая. Страховое возмещение. Оформление заявления, полиса страхования. Практическое задание по оформлению договора по данному виду страхования. Практика консультирования клиента (выгоды данного вида страхования для граждан). Конкурентные преимущества по данному виду страхования.

***Тема №6.*  Страхование имущества граждан (строений, жилья, отделка помещений)**

Сущность, предметы и объекты, страховые риски и субъекты страхования имущества физических лиц. Объем страховой ответственности страховщика. Основные группы имущества физических лиц, принимаемые на страхование.

 Существенные условия страхования строений, квартир и внутренней отделки. Практика консультирования клиента. Порядок оформления заявления. Осмотр строения, квартир и отделки. Порядок расчета страховой суммы. Применение поправочных коэффициентов. Оформление страхового полиса. Практическое задание по оформлению договора по данному виду страхования. Сроки представления полиса и страховой премии в территориальное отделение страхования. Конкурентные преимущества по данному виду страхования.

Закрепление изученного материала при помощи тестирования.

***Тема №7*.** **Страхование транспортных средств**

Объект и предмет страхования. Существенные условия страхования автотранспорта. Практика консультирования клиента. Оценка вероятности наступления страхового случая. Осмотр транспортного средства. Порядок расчета страховой суммы. Тарифная ставка, обстоятельства, влияющие на величину тарифной ставки. Применение поправочных коэффициентов. Практическое задание по определению тарифной ставки с использованием поправочных коэффициентов. Срок страхования. Порядок заключения договора страхования. Действия страхователя в момент страхового случая. Страховое возмещение. Порядок оформления заявления, полиса страхования. Практическое задание по оформлению договора страхования по данному виду страхования. Практика консультирования клиента (выгоды данного вида страхования для граждан), конкурентные преимущества по данному виду страхования.

Закрепление изученного материала при помощи тестирования.

***Тема №8.* Обязательное страхование гражданской ответственности владельцев транспортных средств**

Краткая история автотранспортного страхования. Федеральный Закон «Об обязательном страховании гражданской ответственности владельцев транспортных средств» от 25.04.2004 г. №40-ФЗ. Отличие ОС АГО от автокаско. Система «зеленой карты». Важность ОС АГО для развития российского страхового рынка.

Правила Обязательного страхования гражданской ответственности владельцев транспортных средств. Объем страховой ответственности страховщика. Страховые тарифы, их структура и порядок применения страховщиками при определении страховой премии. Порядок расчета страховой премии. Практическое задание по определению страховой премии с применением повышающих и понижающих коэффициентов. Срок действия, порядок заключения и изменения договора страхования. Период страхования. Долгосрочное прекращение действия договора страхования. Порядок оформления заявления, страхового полиса. Практическое задание по оформлению заявления, страхового полиса. Перечень документов, выдаваемых страхователю. Замена полиса или стикера.

Рассмотрение требований потерпевших о страховых выплатах. Страховой случай. Действия лиц при наступлении страхового случая. Ущерб, возмещаемый при нанесении вреда имуществу. Перечень документов, представляемых потерпевшим при наступлении страхового случая. Закрепление изученного материала при помощи тестирования.

***Личное страхование***

***Тема №9.*****Страхование граждан от несчастного случая**

Сущность, виды, объекты, страховые риски и субъекты страхования. Объем страховой ответственности страховщика. Основные категории лиц, принимаемые на страхование. Страховые случаи. Определение страховой суммы. Тарифная ставка. Обстоятельства, влияющие на величину тарифной ставки. Практическое упражнение по определению тарифной ставки. Срок страхования. Порядок заключения договора страхования. Действия страхователя в момент страхового случая. Определение размера страхового возмещения. Порядок оформления полиса страхования. Практическое упражнение по оформлению договора по данному виду страхования. Практика консультирования клиента (выгоды данного вида страхования для граждан). Конкурентные преимущества по данному виду страхования.

Закрепление изученного материала при помощи тестирования.

***Программы страхования юридических лиц***

***(ознакомительный курс)***

***Тема №10.* Добровольное медицинское страхование**

 Сущность, виды, объекты и субъекты страхования. Страховые случаи. Страховая сумма и страховая премия. Срок действия договора страхования. Порядок заключения и оформления договора страхования. Порядок и условия осуществления страховой выплаты. Практика консультирования клиента (выгоды данного вида страхования для граждан). Конкурентные преимущества по данному виду страхования.

***Тема №11.* Страхование имущества предприятий, организаций и учреждений**

Сущность, предметы и объекты, страховые риски и субъекты страхования имущества юридических лиц. Объем страховой ответственности страховщика. Основные группы имущества юридических лиц, принимаемые на страхование.

***Тема №12.* Страхование гражданской ответственности организаций, эксплуатирующих опасные производственные объекты, за причинение вреда жизни, здоровья или имуществу**

Объекты страхования. Страховые случаи. Страховые суммы. Страховые премии. Тарифные ставки. Заключение и оформление договоров. Вступление в силу, срок и действие договора страхования. Права и обязанности страхователя и страховщика. Порядок выплат страхового возмещения.

***Тема №13.*** **Страхование автотранспорта**

Объекты страхования. Страховые случаи. Страховые суммы. Страховые премии. Тарифные ставки. Заключение и оформление договоров. Вступление в силу, срок и действие договора страхования. Права и обязанности страхователя и страховщика. Порядок выплат страхового возмещения.

Технологический блок

***Профессиональные навыки продаж***

***Тема №14*. Введение в технологию продаж**

Цели и задачи курса. Создание эмоционального настроя на восприятие материала при помощи практического задания. Введение понятия «Цикл продаж».

***Тема№15*. Подготовка**

Цель этапа «Подготовка». Презентация компании, страхового продукта и себя лично (практическое задание). Виды «Подготовки». Работа с различными типами клиентов (практическое задание).

***Тема №16.* Создание клиентской базы**

Цель этапа. Определение признаков потенциального клиента. Определение каналов поиска клиентов (практическое задание). Источники поиска клиентов. Каналы создания первоначальной базы клиентов. Постановка целей и планирование деятельности.

***Тема №17.* «Холодные звонки»**

Цель этапа продажи. Определение понятия «Холодные звонки». Специфика и цели «Холодного звонка» (сбор мнений участников). Определение эффективных действий по проведению «Холодного звонка». Структура «Холодного звонка». Закрепление алгоритма проведения «Холодного звонка». Формулировка представления и мотивирующего утверждения (практическое задание). Требования, предъявляемые к психологической подготовке при проведении «Холодного звонка». Отработка навыков проведения «Холодного звонка» (ролевая игра).

***Тема №18.* Установление контакта**

Цель этапа. Факторы, влияющие на установление контакта. Позиции в общении. Определение эффективных действий по установлению контакта (практическое задание). Алгоритм действий по установлению контакта с клиентом. Практическое задание по определению общей темы для разговора с клиентом. Отработка навыков установления контакта (ролевая игра).

***Тема №19*. Выявление потребностей**

Цель этапа. Характеристика, получаемой от клиента информации (практическое задание). Разбор типичных ошибок по выявлению потребностей. Методы выявления потребностей. Определение закрытых и открытых типов вопросов (практическое задание). Функции вопросов в выявлении и формировании потребностей. Закрепление использования различных типов вопросов в ситуации выявления потребностей клиента (выполнение задания). Приемы активного слушания (демонстрация приемов активного слушания). Отработка приемов активного слушания (практические упражнения). Бланк потенциального клиента. Отработка практических навыков по выявлению потребностей в форме ролевой игры

***Тема №20*. Предъявление выгод страховых услуг**

Цель этапа. Демонстрация необходимости предъявления выгод страховых услуг на примере продажи предмета. Определение неэффективных способов предъявления выгод. Формирование коммерческого предложения. Требования к коммерческому предложению. Метод предъявления выгод. Закрепление алгоритма предъявления выгод страховых услуг (практическое упражнение). Отработка эмоционального языка предъявления выгод (Игра). Отработка знаний и умений по предъявлению выгод страховой услуги в форме ролевой игры.

***Тема №21*. Завершение продаж**

Цель этапа. Две формы согласия на коммерческое предложение. Признаки «условного» и «безусловного» согласия. Основные этапы по завершению продажи. Специальные методы завершения продаж. Закрепление изученного материала в ролевой игре.

***Тема №22.* Развитие отношений с клиентами**

Цель этапа. Практическое задание по выявлению способов поддержания отношений с клиентами участников и определение наиболее эффективных способы поддержания и развития отношений. Личная карточка клиента.

***Тема №23*. Реакции клиентов**

Цель этапа. Природа возражений. Классификация типов возражений и способы работы с ними. Алгоритм правильной работы с возражениями. Отработка навыков работы с возражениями в виде ролевой игры.

***Тема №24.* Завершение тренинга**

Подведение результатов полученных знаний и умений по циклу продаж в виде заключительной ролевой игры «Агент»-«Клиент»-«Наблюдатель». Обратная связь с участниками тренинга. Выдача сертификатов об окончании обучения.

**Приложение 9.**

# ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ СТРАХОВОГО АГЕНТА

**I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

1.1. Страховой агент относится к категории технических исполнителей, принимается на работу и увольняется приказом директора предприятия по представлению менеджера по работе с персоналом.

1.2. На должность страхового агента назначается лицо, имеющее полное общее образование и специальную подготовку по установленной программе, без предъявления требований к стажу работы.

1.3. Страховой агент непосредственно подчиняется менеджеру по работе с персоналом.

1.4. В своей деятельности страховой агент руководствуется:

* нормативными документами и методическими материалами по вопросам выполняемой работы;
* уставом предприятия;
* правилами трудового распорядка;
* приказами и распоряжениями директора предприятия (непосредственного руководителя);
* настоящей должностной инструкцией.

1.5. Страховой агент должен знать:

* нормативные правовые акты, положения, инструкции, другие руководящие материалы и документы, касающиеся торговой деятельности;
* законодательство о страховой деятельности;
* виды страхования и основы организации страховой деятельности;
* требования потенциальных страхователей оказываемым услугам;
* действующие тарифы и льготы;
* основы организации связи со средствами массовой информации, приемы и методы делового общения и ведения переговоров;
* основы психологии;
* правила внутреннего трудового распорядка;
* правила и нормы охраны труда.

I.6. Во время отсутствия агента рекламного его обязанности выполняет в установленном порядке назначаемый заместитель, несущий полную ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

**II. ФУНКЦИИ**

На страхового агента возлагаются следующие функции:

2.1. Посредничество в представлении услуг.

2.2. Заключение договоров или соглашений между страховщиком и страхователем.

2.3. Взаимодействие с другими страховыми агентами.

2.4. Предоставление установленной отчетности.

**III. ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ**

Для выполнения возложенных на него функций страховой агент предприятия обязан:

3.1. Осуществлять в качестве посредника работу по представлению и продвижению страховых услуг, выполнению комплекса мер, направленных на содействие их реализации или достижение других страховых задач, соблюдая действующие этические нормы страхования.

3.2. Заключать договоры или соглашения между страхователем и страховщикам и их оплату по действующим тарифам или условиям договора (соглашения).

3.3. Информировать потенциальных клиентов о новых товарах, услугах, идеях, раскрывая (не присущие другим) их специфические особенности, о практическом использовании объекта страхования, убеждая их, что именно эта услуга ему нужна.

3.4. При проведении страховой работы ссылаться на мнения престижного клиента, учитывать платежеспособность различных групп населения.

3.5. Составлять и представлять в установленные сроки отчетность.

3.6. Стимулировать потребителя повторно обращаться за страховыми услугами.

3.7. Выделять объект страхования из массы сообщений, циркулирующих в средствах массовой информации, характеризовать его дополнительно отличительными потребительскими качествами, преимуществами на рынке товаров и услуг, создавая спрос и побуждая потребителей к заключению сделки.

3.8. Осуществлять работу по популяризации страховой компании, ее коммерческих связей, принципов, положенных в основу его деятельности, направленную на формирование благожелательного отношения потребителей и обеспечению престижа .

3.9. Проводить разъяснительную работу среди потребителей услуг о гарантиях, правах и способах защиты их интересов.

3.10. Устанавливать связь со средствами массовой информации по вопросам страхования.

3.13. Изучать передовой отечественный и зарубежный опыт организации страховой деятельности, освоения новых видов страхования.

3.14. Осуществлять взаимодействие с другими страховыми агентами.

**IV. ПРАВА**

Страховой агент имеет право:

4.1. Знакомиться с проектами решений руководства компании, касающимися его деятельности.

4.2. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с обязанностями, предусмотренными настоящей инструкцией.

4.3. Получать от руководителей структурных подразделений, специалистов информацию и документы но вопросам, входящим в его компетенцию.

4.4. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

**V. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

Агент рекламный несет ответственность:

5.1. За неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

5.2. За совершенные в процессе осуществления своей деятельности правонарушения - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

5.3. За причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

**ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ ГЛАВНОГО СПЕЦИАЛИСТА ПО ПЕРСОНАЛУ**

Главный специалист по персоналу назначается на должность и освобождается от должно­сти приказом генерального директора ЗАО «СК АСКО-Центр».

Главный специалист по персоналу подчиняется непосредственно заместителю генерального директора по общим вопросам или исполняющему данную должность лицу.

Главный специалист по персоналу руководствуется в своей деятельности Законами Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, пра­вилами страхования, указаниями ЗАО «СК АСКО-Центр», приказами генерального директора, и нор­мативными документами представительной и исполнительной власти области.

**Главный специалист по персоналу обязан заниматься:**

- подбором, оценкой и расстановкой кадров;

- аттестацией персонала, выводом и перемещением работников;

- организацией работы по подготовке страховых агентов;

- повышением профессионального уровня страховых агентов и других сотрудников;

- проектированием должностей, определением структуры персонала и требований к ра­ботникам;

- работой с кадровым резервом;

- развитием корпоративной культуры фирмы;

- внедрением актуальных кадровых технологий;

- программой социальной и психологической поддержки работников общества (со­циологические опросы и др.);

- разработкой и утверждением кадровых технологий;

- созданием системы документов различных процедур (прием на работу, оценка труда;

- интеграцией коллектива в единую команду, формированием нормального климата в коллективе, верности данной фирме, данной команде, развитием хорошего «фирменного» патриотизма (имидж-реклама, фирменные знаки отличия и поощрения, взаимодействия с семьями сотрудников, с ветеранами, создании традиций, ритуалов и т.д.);

- формированием у сотрудников идеологии деятельности на прибыльность компании (стремление принести пользу родной фирме, особое отношение к клиентам, конкурентоспособность своих производственных технологий, совершенствование навыков, умений, взглядов, норм поведения, правил организации, стремление к мировым стандартам и рас­ширению своих услуг и др.);

- развитием нематериальной мотивации работников, социокультурной и медицинской поддержки членов коллектива и др.;

- осуществлением оценки и изменения состояния рабочих мест сотрудников;.

- обеспечением в работе с кадрами требований действующего трудового законодательст­ва, решение правовых вопросов по трудовым отношениям;

- оказывать практическую помощь филиалам по кадровой работе;

**- СОЗДАНИЕМ УЧЕБНОГО ИНФОРМАЦИОННО - МЕТОДИЧЕСКОГО ЦЕНТРА:**

1. разработка планов и программ обучения, профессионального развития всех категорий со­трудников, **в т.ч.** новичков, руководителей;

2. повышение управленческой квалификации руководителей и всех ведущих специалистов;

3. повышение профессиональной культуры сотрудников (ПЭВМ, работа с клиентами, делопроизводство и пр.);

4. накопление и распространение среди сотрудников информационно-методического мате­риала, учебных продуктов (программы, учебные пособия, деловые игры, психологические тесты, электронные версии тестирования, подборки периодической печати и др.);

5. распространение опыта, работа в средствах массовой информации;

6. создание обширной системы связи со специалистами внешних организаций (профессио­нальные учебные заведения, ВУЗы, ведомства, учебные центры и т.д.) и банка данных по внешним преподавателям;

- по указанию заместителя генерального директора по общим вопросам выполняет другую работу связанную с деятельностью общества;

- обязан соблюдать конфиденциальность ставшей ему известной коммерческой и служеб­ной информации составляющих коммерческую тайну общества;

- главный специалист по персоналу несет ответственность за невыполнение возложенных на него обязанностей в соответствии с трудовым законодательством.

**Главный специалист по персоналу должен знать:**

1. Федеральный Закон "Об организации страхового дела в РФ" от 31.12.97г. № 157-ФЗс учетом изменений и дополнений.

2. Основы трудового законодательства.

3. Приказы, письма и указания ОАО "Росгосстрах".

4. Законы, указы и постановления Правительства Р.Ф., письма и рекомендации департа­мента страхового надзора при М.Ф. Р.Ф. и другие нормативные документы по вопросам страхова­ния и кадровым вопросам.

Квалификационные требования: Высшее экономическое образование, стаж работы в фи­нансовой системе не менее 3-х лет.

**ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ**

**Тренера/Специалиста по обучению**

Службы по работе с персоналом

**1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

1.1. Назначение тренера/специалиста по обучению на должность, увольнение, перевод, изменение условий труда производится Генеральным директором ЗАО «СК АСКО-Центр».

1.2. Тренер/специалист по обучению подчиняется непосредственно (наименование должности Руководителя Службы по работе с персоналом).

1.3. На должность тренера/специалиста по обучению назначается лицо, имеющее высшее образование и специальную подготовку по проведению корпоративных учебных программ.

1.4. Тренер/специалист по обучению должен обладать знаниями

* методик определения перспективной и текущей потребности в обучении и развитии персонала;
* методических основ управления персоналом;
* современных форм и методов профессионального обучения;
* порядка разработки планов подготовки и повышения квалификации кадров, ведения учета и составления отчетности по подготовке и повышению квалификации кадров;
* принципов финансирования затрат на обучение и оформления сопутствующих документов;
* основ педагогики, психологии и социологии, основ экономики, организации производства, труда и управления; трудового законодательства;
* законодательных и нормативных правовых актов, методических материалов по вопросам подготовки и повышения квалификации кадров;
* структуры и штатов компании, профиля, специализации и перспектив ее развития, кадровой политики и стратегии предприятия;
* основ страхового дела.

1.5. Тренер/специалист по обучению должен обладать навыками

* профессионального составления учебных планов и программ, другой учебно-методической документации,
* организации и проведения обучения.

1.6. В своей деятельности тренер/специалист по обучению руководствуется нормативными и законодательными актами РФ и Положением о Службах по работе с персоналом ЗАО «СК АСКО-Центр», настоящей Должностной инструкцией.

1. **ЗАДАЧИ**

2.1. Основными задачами деятельности тренера/специалиста по обучению является передача знаний и формирование навыков, необходимых для эффективной работы сотрудников агентской сети, согласно корпоративным планам подготовки и повышения квалификации указанных категорий персонала.

**3. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ**

Функции тренера/специалиста по обучению Службы по работе с персоналом

3.1. по планированию обучения:

3.1.1. Анализирует общую потребность агентской сети в кадрах определенного уровня и профиля подготовки.

3.1.2. На основе анализа потребности агентской сети в кадрах определенного уровня и профиля подготовки, заявок филиалов, осуществляет планирование подготовки и повышения квалификации, определяет формы, методы и сроки обучения сотрудников агентской сети.

3.1.3. Принимает участие в разработке стратегии развития персонала, программ профессионального развития.

3.2. по организации обучения:

3.2.1.Обеспечивает создание и эффективное функционирование системы непрерывного обучения агентской сети организации.

3.2.2. Участвует в формировании учебных групп.

3.2.3. Обеспечивает организацию, оснащение и развитие материально-технической базы обучения.

3.2.4. Обеспечивает систематичность и качество проводимых занятий, соблюдение сроков обучения, выполнение учебных планов и программ, правильность ведения установленной документации.

3.2.5. Обеспечивает целевое и экономное расходование средств на обучение в соответствии с утвержденными бюджетом и финансовыми планами организации.

3.2.6. Координирует действия специалистов, задействованных в профильном обучении страховых агентов.

3.2.7. Оказывает методическую помощь специалистам, задействованным в обучении персонала организации.

3.2.8. Обеспечивает подготовку помещения, наличие необходимых технических средств и методических материалов.

3.2.9. Разрабатывает мероприятия по послетренинговому сопровождению работников агентской сети.

3.3. по проведению обучения:

3.3.1. В соответствии с установленными требованиями проводит обучение персонала по корпоративным учебным программам;

3.3.2. Обеспечивает качество ведения профильного обучения.

3.3.3. Оказывает индивидуальную консультационную помощь работникам, прошедшим обучение.

3.3.4. Проводит мероприятия по послетренинговому сопровождению работников агентской сети.

3.4. по ведению отчетности:

3.4.1. Ведет работу по анализу количественных и качественных результатов обучения

3.4.2. Разрабатывает предложения по совершенствованию форм и методов обучения.

3.4.3. Согласно установленным формам ведет отчетность по организации и проведению обучения.

**4. ПРАВА**

Тренер/специалист по обучению имеет право:

4.1. Запрашивать выделение финансовых средств, необходимых для создания условий выполнения служебных обязанностей.

4.2. В пределах своей компетенции вносить предложения по совершенствованию работы агентской сети (подбор, обучение, сопровождение).

4.3. Запрашивать лично или по поручению Генерального директора ЗАО «СК АСКО-Центр». у руководителей и специалистов организации информацию и документы, необходимые для выполнения должностных обязанностей.

4.4. Для решения возложенных на него задач запрашивать и получать административные, информационные и материальные ресурсы других структурных подразделений организации.

**5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

Тренер/специалист по обучению несет ответственность за:

5.1. качественное и своевременное исполнение должностных обязанностей, предусмотренных настоящей инструкцией;

5.2. результаты и эффективность обучения персонала;

5.3. сохранение конфиденциальности информации, к которой имеет доступ в связи с выполнением своих служебных обязанностей, соблюдение прав интеллектуальной собственности относительно учебных программ и методических материалов;

5.4. соблюдение этических норм работы тренера и преподавателя;

5.5. соблюдение правил внутреннего распорядка организации;

5.6. достоверность информации, отраженной в формах отчетности;

5.7. качественное и своевременное выполнение приказов, распоряжений и поручений Генерального директора и непосредственного руководителя.

**Приложение 11.**

**Анкета.**

1. Ваше образование, с точным указанием названия законченного учреждения.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. Пройденные вами курсы, семинары.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Знаний полученных в учебном заведении было вам достаточно для осуществления своей прежней деятельности, если нет то укажите каким способом вы востребовали пробелы в знаниях.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Вызывает ли у вас раздражение потребность постоянно повышать свои профессиональные качества.
2. Да;
3. Нет.
4. Что нового вы планируете изучить в ближайшее 2-3 года.\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Считаете ли вы что работа должна выполняться в рабочее время, не стоит задерживаться на рабочем месте.
2. Да;
3. Нет.
4. Легко ли вы вступаете в контакт с незнакомыми людьми:
	1. В случае крайней необходимости;
	2. Стараюсь обходиться однозначными ответами, дабы избавиться от нежелательного собеседника;
	3. Мне нравиться знакомиться с новыми людьми;
	4. Стараюсь завязать товарищеские отношения;
	5. Избегаю контакта с посторонними людьми.
5. Считаете ли себя душой компании:
	* 1. Да, я всегда в центре внимания;
		2. Зависит от настроения;
		3. Только в кругу друзей;
		4. Я не люблю когда на меня обращены все взоры.
6. Занимаетесь ли (или занимались) вы спортом, укажите каким(ми).

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Ваше хобби, увлечения:
	* + 1. Мои увлечения постоянно меняются, не могу определиться;
			2. У меня нет увлечений;
			3. Иное, укажите.
2. Вы всегда добиваетесь того чего хотите
	* + - 1. Всегда;
				2. Если это не требует больших усилий;
				3. Останавливаюсь на пол пути;
				4. У меня слишком высокие запросы;
				5. Скорее нет, чем да.
3. На ваш взгляд критика полезна:

Только если она обращена не в мой адрес;

Я люблю критиковать других людей;

Я крайне негативно реагирую когда меня критикуют;

Я прислушиваюсь к критике умных, и дорогих мне людей;

На мой взгляд критика бесполезна она вызывает только раздражение.

1. Как вы относитесь к сплетням:
2. Люблю послушать сплетни о знакомых людях;
3. Стараюсь уйти, когда начинают сплетничать;
4. Мне все ровно, пускай сплетничают;
5. Стараюсь перевести тему;
6. Заявляю, что некорректно говорить за спиной у предмета сплетен.
7. Легко ли вывести вас из себя:
8. Да;
9. Нет.
10. Почему вы решили стать страховым агентом, укажите причины в зависимости от степени важности, начиная с самой важной:
11.
12.
13.
14.
15.
16. Укажите какими, по вашему мнению, качествами должен обладать страховой агент:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Обладаете ли вы данными качествами:
2. Да;
3. Нет, но это не столь важно;
4. Нет, но надеюсь приобрести их в процессе обучения, работы.
5. При столкновении с трудностями вы:
6. Теряетесь и отступаете;
7. Стараетесь преодолеть трудности;
8. Считаете, что не все в жизни получается, как тебе хочется;
9. Считаете, что трудности закаляют.
10. Планируете ли вы свою жизнь.
11. Да;
12. Нет.
13. Считаете ли вы, что цель оправдывает средства:
14. Да;
15. Нет;
16. Только в крайних случаях.
17. Ставите ли вы перед собой недостижимые цели:
18. Да, считаю, что чем недостижимее цель, тем легче кней стремиться;
19. Нет, цели должны быть достижимыми;
20. Если цель не достижима, то это мечта, а не цель.
21. Как часто вы меняете свои планы
22. Каждый день;
23. Раз в неделю;
24. В зависимости от обстановки;
25. Не меняю своих планов вообще.